

# **PENGARUH *CULTURAL BARRIER* TERHADAP KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DAN STRES KERJA KARYAWAN**

**(Studi pada Karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery - Cilegon)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana**

**Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**AULIYA AZ ZAHRA**

**NIM. 125030305111004**



**Dosen Pembimbing:  
Dr. Kusdi Rahardjo, DEA.  
Arik Prasetya Msi, Ph.D**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
BISNIS INTERNASIONAL  
MALANG  
2016**

**Bismillahirrahmanirrahim**

Kupersembahkan karya ilmiah ini untuk Bapak dan Mamah

## **MOTTO**

Jika kita menaruh kepercayaan pada Allah, percayalah Allah tidak akan mengecewakan

## RINGKASAN

Auliya Az Zahra, 2016. **Pengaruh *Cultural Barrier* terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan Stres Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery-Cilegon)**. Dr. Kusdi Rahardjo, DEA dan Arik Prasetya Msi,Ph.D

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Cultural Barrier* terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan Stres Kerja Karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Cultural Barrier* yang terdiri dari Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ), Perbedaan Sikap ( $X_3$ ), dengan variabel terikat yaitu Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) dan Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )

Jenis Penelitian yang digunakan yaitu penelitian penjelasan atau eksplanatori, dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Krakatau Daedong Machinery. PT. Krakatau Daedong Machinery adalah anak cabang dari perusahaan PT. Krakatau Posco yang berasal dari Korea Selatan yang bergerak di bidang industri baja. Teknik pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis *path* atau jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) dengan koefisien beta sebesar 0,453. Variabel Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) menunjukkan angka negative pada koefisien beta sebesar -0,079 yang artinya variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ). Variabel Perbedaan Sikap menunjukkan angka koefisien beta sebesar 0,424 yang artinya variabel ini berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan menunjukkan angka koefisien beta sebesar 0,250. Variabel Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) juga berpengaruh secara signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan menunjukkan angka koefisien beta sebesar 0,275. Variabel Perbedaan Sikap juga menunjukkan angka koefisien beta sebesar 0,249 yang artinya variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ). Hasil penelitian juga menunjukkan variabel Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan menunjukkan angka koefisien beta sebesar 0,236.

## Summary

Auliya Az Zahra, 2016. **The Influence of Cultural Barrier On Cross-Cultural Communication and Employee Job Stress (Study Case at PT. Krakatau Daedong Machinery)**. Dr. Kusdi Rahardjo, DEA dan Arik Prasetya Msi,Ph.D

This study aimed to determine the impact of the cultural barrier on Cross-Cultural Communication and Employee Job Stress. The independent variable in this research is the Cultural Barrier that consist with Language Differences ( $X_1$ ), Ethnocentrism ( $X_2$ ), Behaviour Differences ( $X_3$ ). And there are Cross-Cultural Communication ( $Y_1$ ) and Employee Job Stress ( $Y_2$ ) for dependent variables.

Type of research used is an explanation or an explanatory study, with quantitative approach. The location of this research was conducted at PT. Krakatau Daedong Machinery. PT.Krakatau Daedong Machinery is a subsidiary company of Krakatau Posco group which originated in South Korea engaged in steel making industry. The sampling technique is simple random sampling. Data analysis techniques in this research is path analysis.

The results showed that Language Differences ( $X_1$ ) significantly affects the Cross-Cultural Communication ( $Y_1$ ) with a beta coefficient shows 0.453. Variable Ethnocentrism ( $X_2$ ) showed a negative number on a beta coefficient with -0.079 which means that these variables did not significantly affect the Cross-Cultural Communications ( $Y_1$ ). Behaviour Differences ( $X_3$ ) variable showed a number of beta coefficient value with 0.424 which means these variables significantly influence the Cross-Cultural Communication ( $Y_1$ ).

The results showed that Language Differences ( $X_1$ ) significantly affects Employee Job Stress ( $Y_2$ ) with 0.250 number of beta coefficient. Variable Ethnocentrism ( $X_2$ ) also significantly influence Employee Job Stress ( $Y_2$ ) with 0.275 number of beta coefficient. Variable Behaviour Differences ( $X_3$ ) also shows the number of beta coefficient 0.249 which means that these variables have a significant influence on the Employee Job Stress ( $Y_2$ ). The results also showed variable Cross-Cultural Communication ( $Y_1$ ) significantly influent Employee Job Stress ( $Y_2$ ) with 0.236 number of beta coefficient.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Cultural Barrier* terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan Stres Kerja Karyawan”**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak, Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Ibu, Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. Selaku Ketua Program Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak, Mohammad Iqbal, S.Sos., MIB, DBA. Selaku Sekertaris Jurusan Program Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Bapak Dr. Moch. Al Musadieg, M.BA. Selaku Koordinator Minat Bisnis Internasional di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
5. Ibu Sri Sulasmiati, S.Sos, M.AP. Selaku Sekertariat Minat Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
6. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA dan Bapak Arik Prasetya Msi,Ph.D selaku dosen pembimbing.

7. Mr. Joen Youngman dan Bapak Sony Widodo Selaku Presiden Direktur PT. Krakatau Daedong Machinery
8. Karyawan dan staff PT. Krakatau Daedong Machinery, Pak Gerry, Pak Mahfud, Pak Anda, Pak Winarto, Mr. An Jaehyung, Mr. Kim Jaehui, Mr. Lee Kang Won, Mr. Oh, Mr. Hwang dan seluruh karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu
9. Orang tua penulis, Bapak dan Mamah. Terima kasih atas segalanya.
10. Seluruh keluarga besar Bisnis Internasional 2012 yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu terima kasih selalu memberikan dukungan dan dorongan terhadap penulis.
11. Terry dan Dinar teman seperjuangan dalam suka dan duka. Terima kasih atas dukungan dan doronganya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
12. Sella, Fany, Gaby, Nona, dan semua rekan rekan *Entrepreneur and Innovation Laboratory* yang telah berbagi suka dan duka dengan penulis.
13. *My Dearest, Aisy, Gamel, Azmy, Tya, Wina, Ulya, Apeg thank you for always there with me when im feeling down I sincerely thank you and sorry for the all nags that come from me.*
14. *My precious, Jaebum, Mark, Jackson, Jinyoung, Youngjae, Bambam, Yugyeom thanks for your music and existences that always make my day and feeling better. Big thanks.*

Malang, 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| JUDUL .....                           | i    |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....             | ii   |
| MOTTO .....                           | iii  |
| TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....       | iv   |
| TANDA PENGESAHAN SKRIPSI .....        | v    |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI ..... | vi   |
| RINGKASAN .....                       | vii  |
| SUMMARY .....                         | viii |
| KATA PENGANTAR .....                  | ix   |
| DAFTAR ISI .....                      | xi   |
| DAFTAR GAMBAR .....                   | xiii |
| DAFTAR TABEL .....                    | xiv  |

### **BAB I        PENDAHULUAN**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| A. Latar Belakang.....          | 1  |
| B. Rumusan Masalah.....         | 7  |
| C. Tujuan Penelitian .....      | 8  |
| D. Kontribusi Penelitian .....  | 9  |
| E. Sistematika Pembahasan ..... | 10 |

### **BAB II        TINJAUAN PUSTAKA**

|  |    |
|--|----|
| A. Tinjauan Empiris .....  | 11 |
| B. Tinjauan Teoritis .....   | 18 |
| 1. <i>Cultural Barrier</i> .....   | 18 |
| a. Pengertian Budaya.....  | 19 |
| b. <i>Cultural Barrier</i> .....   | 20 |
| c. Perbedaan bahasa, Sikap etnosentrisme, Perbedaan perilaku sebagai <i>Cultural Barrier</i> ..... | 25 |



|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| 2.             | Komunikasi Lintas Budaya.....   | 29  |
| a.             | Pengertian Komunikasi Lintas Budaya .....   | 29  |
| b.             | Komunikasi Verbal.....  | 30  |
| c.             | Komunikasi Nonverbal.....   | 31  |
| d.             | Konflik dalam Komunikasi Lintas Budaya.....   | 33  |
| e.             | Fungsi Cultural Intelligence terhadap Komunikasi<br>Lintas<br>Budaya.....                 | 34  |
| 3.             | Stres Kerja .....   | 36  |
| a.             | Pengertian Stres Kerja .....  | 36  |
| b.             | Faktor faktor Penyebab Stres Kerja.....   | 39  |
| c.             | Jenis jenis Stres Kerja .....   | 42  |
| d.             | Gejala Stres Kerja.....   | 43  |
| 4.             | Hubungan antara cultural barrier dengan komunikasi<br>lintas budaya dan stress kerja..... | 45  |
| C.             | Konsep dan Hipotesis .....  | 47  |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN</b>  |     |
| A.             | Jenis Penelitian .....  | 50  |
| B.             | Lokasi Penelitian .....   | 51  |
| C.             | Variabel dan Pengukuran .....   | 52  |
| D.             | Populasi dan Sampel .....   | 54  |
| E.             | Pengumpulan Data.....   | 56  |
| F.             | Analisis Data .....   | 58  |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>  |     |
| A.             | Gambaran Umum Perusahaan .....  | 62  |
| B.             | Karakteristik Responden .....   | 64  |
| C.             | Gambaran Variabel yang Diteliti.....  | 73  |
| D.             | Uji Instrumen Penelitian .....  | 94  |
| E.             | Perhitungan Analisis Path .....   | 98  |
| F.             | Pembahasan .....  | 105 |
| <b>BAB V</b>   | <b>PENUTUP</b>  |     |
| A.             | Kesimpulan.....   | 118 |
| B.             | Keterbatasan Penelitian.....  | 119 |
| C.             | Saran .....   | 120 |
|                | DAFTAR PUSTAKA .....  | 121 |
|                | LAMPIRAN .....  | 124 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 1. Model Stres .....                            | 35  |
| Gambar 2. Model Konsep Penelitian.....                 | 45  |
| Gambar 3. Model Hipotesis .....                        | 45  |
| Gambar 4. Diagram Jalur Hubungan Kausal .....          | 57  |
| Gambar 5. Diagram Sub Struktur 1 .....                 | 58  |
| Gambar 6. Diagram Sub Struktur 2 .....                 | 59  |
| Gambar 7. Profile Company Krakatau Engineering.....    | 59  |
| Gambar 8. Profile Company Daedong Heavy Industry ..... | 60  |
| Gambar 9. Bidang Usaha PT. KDM .....                   | 61  |
| Gambar 10. Struktur Divisi PT. KDM.....                | 67  |
| Gambar 11. Diagram Jalur Sub-Struktur 1 .....          | 99  |
| Gambar 12. Diagram Jalur Sub-Struktur 2 .....          | 103 |
| Gambar 13. Diagram Jalur Hubungan Kausal .....         | 104 |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 1. Tabel <i>mapping</i> penelitian terdahulu.....                | 15  |
| Tabel 2. Konsep, variable, indikator dan item .....                    | 49  |
| Tabel 3. Jumlah Populasi Karyawan PT. KDM .....                        | 52  |
| Tabel 4. Jumlah Karyawan PT. KDM .....                                 | 66  |
| Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                | 68  |
| Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....         | 69  |
| Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....       | 70  |
| Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan.....     | 71  |
| Tabel 9. Kategori Skor Berdasarkan Jawaban .....                       | 73  |
| Tabel 10. Distribusi Frekuensi Variabel Perbedaan Bahasa .....         | 73  |
| Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Sikap Etnosentrisme .....      | 77  |
| Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Perbedaan Sikap .....          | 81  |
| Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Lintas Budaya ..... | 84  |
| Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja Karyawan .....     | 89  |
| Tabel 15. Uji Validitas Variabel.....                                  | 97  |
| Tabel 16. Uji Reliabilitas Variabel .....                              | 97  |
| Tabel 17. Hasil Analisis Path Sub-Struktur I.....                      | 98  |
| Tabel 18. Hasil Analisis Path Sub-Struktur II.....                     | 101 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan antara Negara yang satu dengan Negara yang lain. Kegiatan bisnis internasional pada dasarnya terbagi menjadi dua bentuk kegiatan, yaitu perdagangan internasional dan pemasaran internasional. Perdagangan internasional merupakan bentuk transaksi antar negara yang berbentuk dalam kegiatan ekspor dan impor, sedangkan pemasaran internasional merupakan keadaan dimana suatu perusahaan dapat terlibat dalam suatu transaksi bisnis dengan negara lain secara langsung. Kegiatan pemasaran internasional dapat dilakukan dengan berbagai bentuk seperti *foreign direct investment*, *licencing*, *franchising*, dan *multinational corporation (MNC)* atau perusahaan multinasional yang sering dilakukan dalam bentuk *joint venture* antara perusahaan lokal dan perusahaan asing.

MNC (perusahaan multinasional) adalah salah satu bentuk kegiatan bisnis internasional dimana terdapat dua atau lebih negara yang ikut terlibat dalam suatu perusahaan. Perkembangan perusahaan multinasional di Indonesia saat ini sangat pesat didukung dengan kondisi perekonomian Indonesia yang semakin berkembang. Tentunya perusahaan – perusahaan

multinasional yang berinvestasi akan menciptakan ketatnya persaingan industri dalam melaksanakan strategi global tiap perusahaan.

Perusahaan membutuhkan manajemen sumber daya manusia internasional untuk menjalankan strategi global dengan baik. Manajemen sumber daya manusia internasional merupakan salah satu komponen dalam menjalankan dan memaksimalkan sumber daya manusia internasional. Tidak sedikit kemudian perusahaan multinasional mengirimkan karyawan untuk bertugas di perusahaan cabang yang berada di negara yang berbeda demi merealisasikan visi perusahaan untuk bersaing dalam pasar global. Karyawan ini disebut dengan istilah ekspatriat.

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana operasi tersebut ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga negara yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi bertempat (Mathis dan Jackson, 2006:14). Ekspatriat yang ditugaskan umumnya ditempatkan pada posisi yang krusial dalam perusahaan. Para ekspatriat ini ditempatkan pada *top level management*. Penempatan ekspatriat diharapkan bisa membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Para ekspatriat di dalam perusahaan multinasional tentu saja bekerja sama dengan karyawan lokal dari *host country*. Hal inilah yang sering menjadi hambatan perusahaan multinasional dalam berkembang di negara *host*

*country*. Hambatan budaya atau *cultural barrier* menjadi hal yang paling berpengaruh dalam berjalannya perusahaan multinasional. Perbedaan karakteristik budaya sering kali menjadi kendala utama dalam perusahaan multinasional antar negara ini, dimana budaya kedua negara disatukan dalam suatu budaya organisasi. *Cultural barrier* berupa perbedaan bahasa, perbedaan perilaku, perbedaan kebiasaan, perbedaan adat istiadat dan lain lain tentunya akan menjadi faktor penghambat dalam aktivitas perusahaan.

Budaya adalah keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang (Northouse,2013:73). Setiap negara menjadikan budayanya sebagai identitas bangsa. Identitas bangsa ini akan mencerminkan bagaimana nilai nilai budaya tertanam pada kehidupan masyarakatnya. Nilai nilai yang tertanam ini tentunya akan menjadi karakteristik masyarakat dari suatu bangsa. Dan karakteristik ini sering dijadikan *stereotype* untuk menilai karakteristik seseorang berdasarkan negara asalnya.

Setiap negara tentu memiliki budaya yang berbeda beda, bahkan di setiap daerah di suatu negara pun memiliki budaya yang berbeda dengan daerah lainnya. Seperti halnya negara kepulauan Indonesia. Banyaknya pulau pulau yang ada di Indoneisa menjadikan negara ini memiliki keanekaragaman budaya. Keanekaragaman Indonesia dapat dikatakan mempunyai keunggulan dibandingkan dengan negara lainnya. Indonesia mempunyai potret

kebudayaan yang lengkap dan bervariasi. Namun terkadang keanekaragaman budaya yang dimiliki bangsa Indonesia menjadi pemicu adanya konflik. Perbedaan bahasa, perbedaan perilaku, perbedaan kepercayaan, perbedaan adat istiadat seringkali menjadi pemicu konflik antar budaya. Budaya yang berbeda tentu menyebabkan bahasa baik verbal dan nonverbal juga berbeda. Hal ini menjadi hambatan yang paling utama dalam perusahaan multinasional. Hamzaoui (2015) dalam jurnalnya mengatakan bahwa:

*Culture and communication are inseparable because culture not only dictates who talks to whom, about what, and how the communication proceeds, it also helps to determine how people encode messages, the meanings they have for messages, and the conditions and circumstances under which various messages may or may not be sent, noticed, or interpreted. Culture is the foundation of communication.*

Sulitnya berkomunikasi akan menghambat aktifitas bisnis proses mereka. *Misunderstanding* dalam berkomunikasi tentunya akan mempersulit jalannya bisnis proses yang ada. Kesulitan dalam berkomunikasi juga menghambat para karyawan asing atau ekspatriat dalam penyesuaian diri di lingkungan kerja. Dalam penelitian Vesa Peltokorpi (2010) yang berjudul *“Linguistic and Cultural Barriers to Intercultural Communication in Foreign Subsidiaries”* menunjukkan bahwa perbedaan *linguistic* mempengaruhi komunikasi lintas budaya dikarenakan tidak adanya bahasa bersama dalam perusahaan. Perusahaan yang berasal dari *Nordic countries* ini beroperasi di Jepang sehingga perusahaan ini tidak memiliki bahasa utama yang bisa digunakan melihat kedua negara yang sama-sama tidak memakai bahasa

inggris di dalam berkomunikasi. Perbedaan *linguistic* ini tentu menyebabkan gagalnya komunikasi lintas budaya dalam perusahaan ini.

Berbagai *Cultural Barrier* yang ada tentu akan memicu konflik di dalam perusahaan multinasional. Perbedaan budaya yang ada sering menjadi *culture shock* bagi para karyawan asing dan para karyawan lokal di dalam perusahaan multinasional. Menurut Kusherdyana (2011:74) *culture shock* atau yang dikenal dengan gegar budaya menjadi salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh individu dalam menghadapi budaya asing.

*Culture shock* mengungkapkan gegar budaya sebagai perasaan heran atau terkejut ketika individu dihadapkan pada sesuatu yang asing atau tidak dikenal sebelumnya. Hasil penelitian Ling Shi (2013) dalam penelitian berjudul “*The Culture Shock and Cross Cultural Adaptation of Chinese Expatriate in International Business Context*” menunjukkan bahwa para ekspatriat yang bekerja di Cina mengalami *culture shock* karena faktor perbedaan bahasa yang menjadi hambatan utama mereka dalam berkomunikasi. Hal ini menyebabkan mereka kesulitan dalam melakukan adaptasi lintas budaya.

Sulitnya beradaptasi di lingkungan kerja karena hambatan budaya yang ada tentu menjadi pemicu adanya stres baik bagi karyawan lokal dan karyawan asing. Belum lagi tidak adanya keluarga ketika para ekspatriat menjalankan tugas internasional. Dalam penelitian Katherine Rosenbusch



(2015) yang berjudul “*The Impact of Stressors During International Assignment*” menunjukkan bahwa tujuh dari sepuluh *stressor* berpengaruh secara signifikan terhadap penyesuaian budaya para ekspatriat saat menjalankan tugas internasional. Salah satu *stressor* yang menjadi pengaruh dalam penelitian ini adalah *cultural*.

Berbagai perbedaan budaya menjadi hambatan budaya yang menimbulkan *crash* di dalam lingkungan kerja. Stres kerja tentu saja sangat berdampak pada kondisi perusahaan dalam menjalankan aktifitas bisnisnya. Contohnya seperti tidak tercapainya target, menurunnya produksi, menurunnya profit dan lain lain. Stres kerja juga mempengaruhi kondisi psikologis, fisik dan tingkah laku para karyawan.

Hadirnya PT. Krakatau Daedong Machinery di Indonesia semakin menambah warna MNC di Indonesia. Perusahaan ini bergerak dibidang perawatan *machinery* untuk PT. Krakatau Posco yaitu perusahaan induk dari PT. Krakatau Daedong Machinery. Krakatau Posco merupakan perusahaan *joint venture* antara POSCO Korea dengan PT. Krakatau Steel Indonesia. Perusahaan MNC ini bergerak di bidang industry baja.

POSCO Korea mendatangkan ekspatriat yang berasal dari Korea untuk ditempatkan di *top level management* PT. Krakatau Daedong Machinery. Hal ini menjadi menarik ketika para ekspatriat Korea yang memiliki budaya yang berbeda dengan Indonesia harus berhubungan langsung dibawah sebuah tim

untuk menjalankan perusahaan multinasional dengan tantangan hambatan budaya yang ada. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan dan melihat hasil penelitian sebelumnya, peneliti pun tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Cultural Barrier* terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan Stres Kerja Karyawan”**

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana gambaran *cultural barrier*, komunikasi lintas budaya dan stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan bahasa terhadap komunikasi lintas budaya di PT. Krakatau Daedong Machinery?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap etnosentrisme terhadap komunikasi lintas budaya di PT. Krakatau Daedong Machinery?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan perilaku terhadap komunikasi lintas budaya di PT. Krakatau Daedong Machinery?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan bahasa terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap etnosentrisme terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery?
7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan perilaku terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery ?

8. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi lintas budaya terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Menjelaskan gambaran *cultural barrier*, komunikasi lintas budaya dan stress kerja karyawan di PT. Krakatau Daedong Machinery.
2. Menganalisa pengaruh perbedaan bahasa terhadap komunikasi lintas budaya di PT. Krakatau Daedong Machinery.
3. Menganalisa pengaruh sikap etnosentrisme terhadap komunikasi lintas budaya di PT. Krakatau Daedong Machinery.
4. Menganalisa pengaruh perbedaan perilaku terhadap komunikasi lintas budaya di PT. Krakatau Daedong Machinery.
5. Menganalisa pengaruh perbedaan bahasa terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery.
6. Menganalisa pengaruh sikap etnosentrisme terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery.
7. Menganalisa pengaruh perbedaan perilaku terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery.
8. Menganalisa pengaruh komunikasi lintas budaya terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery.

## **D. Kontribusi Penelitian**

### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini dilakukan guna melihat pengaruh cultural barrier atau hambatan budaya terhadap stress kerja karyawan dengan adanya pengaruh komunikasi lintas budaya yang dilakukan di PT. Krakatau Daedong Machinery. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana cara para ekspatriat korea dan karyawan local dapat berkomunikasi dengan adanya perbedaan budaya di dalam lingkup PT. Krakatau Daedong Machinery.

### **2. Secara Praktis**

Secara praktis kontribusi penelitian bagi perusahaan adalah perusahaan diharapkan bisa mengurangi atau meminimalisir adanya pengaruh hambatan budaya dalam PT. Krakatau Daedong Machinery. Sehingga dengan demikian proses komunikasi lintas budaya dapat menciptakan komunikasi yang baik antara karyawan local dengan ekspatriat guna menciptakan suasana kerja yang baik di lingkungan perusahaan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika Pembahasan diperlukan untuk memperluas dan memahami isi penelitian ini, adapun susunannya adalah sebagai berikut

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab I berisikan pandangan umum atau latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II akan disajikan dan diuraikan mengenai berbagai teori sebagai landasan ilmiah yang berkaitan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang akan diteliti. Selain itu juga akan dikemukakan tentang model konsep dan hipotesis.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab III ini berisi tentang definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik penentuan sampel, jenis dan sumber data, pengumpulan data, teknik analisis dan uji hipotesis.

## **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab IV menyajikan gambaran umum objek yang diteliti sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi dan menjelaskan pembahasan masalah sesuai dengan yang dirumuskan berdasarkan data yang ada dan teori yang telah dikemukakan.

## **BAB V : PENUTUP**

Bab V menjelaskan mengenai kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan, dan saran dari penulis bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Katherine Rosenbusch (2015)

Penelitian yang berjudul “*The Impact of Stressors During International Assignment*” dilakukan di Amerika Serikat yang menjadikan para ekspatriat yang bekerja di MNC Amerika sebagai objek penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui berbagai *stressor* yang menjadi kendala bagi para ekspatriat dalam melakukan adaptasi saat masa kerjanya di luar negeri. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif melalui *online survey*. Menggunakan metode kualitatif melalui wawancara terhadap beberapa ekspatriat. Penelitian ini memiliki hipotesis bahwa diprediksi *stressor* yaitu *cultural, occupational, relational, historical, crisis, spiritual, physical, organizational, psychological, support, behavioral, personal* menjadi faktor para ekspatriat dalam penyesuaian budaya secara keseluruhan.

Penelitian pun menjawab hipotesis dimana korelasi skor CSA menunjukkan tujuh dari sepuluh *stressor* berpengaruh secara signifikan terhadap penyesuaian budaya. Ketujuh *stressor* itu adalah *cultural, occupational, spiritual, relational, historical, crisis, and physical*.

Sedangkan variabel *psychological, organizational, support, personal* dan *behavior* menunjukkan korelasi negatif terhadap penyesuaian lintas budaya.

## 2. Vesa Peltokorpi (2010)

Penelitian yang berjudul “*Linguistic and Cultural Barriers to Intercultural Communication in Foreign Subsidiaries*” bertujuan untuk meneliti penyebab dan konsekuensi dari perbedaan *linguistic* dan hambatan budaya dalam komunikasi lintas budaya pada anak perusahaan yang berada di Jepang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan mewawancarai 30 ekspatriat yang berasal dari negara Nordic countries atau negara-negara yang berasal dari Eropa utara seperti Finlandia, Denmark, Norwegia dan Swedia.

. Alasan penelitian ini dilakukan di Jepang adalah melihat para ekspatriat yang berasal dari Nordic countries tidak menjadikan bahasa Inggris sebagai bahasa utamanya. Sama halnya dengan para karyawan lokal dari Jepang, yang tidak menjadikan bahasa Inggris sebagai bahasa utamanya. Peneliti pun menarik hipotesis bahwa hambatan bahasa menjadi faktor yang mempengaruhi komunikasi lintas budaya.

Penelitian menunjukkan bahwa hambatan yang paling besar dan signifikan dalam komunikasi lintas budaya adalah kurangnya bahasa bersama. Sementara perusahaan induk MNC menjadikan bahasa Inggris dalam berkomunikasi di negaranya. Peneliti pun menemukan bahwa dalam anak

cabang perusahaan ini seringkali mereka berkomunikasi memakai tiga bahasa yaitu Inggris, Jepang dan bahasa Nordic. Hambatan bahasa menjadi faktor utama dalam gagalnya berkomunikasi karena tidak adanya bahasa bersama.

Kolektivisme dan kepekaan terhadap perbedaan status kekuasaan bertindak sebagai hambatan budaya (*cultural barrier*) yang paling tangguh dalam komunikasi lintas budaya. Perbedaan budaya sangat mempengaruhi komunikasi lintas budaya mereka dari hasil wawancara peneliti, banyak para ekspatriat yang sulit beradaptasi dengan karyawan lokal karena sikap individual orang Jepang. Hal ini menjadi salah *satu cultural barrier* dalam komunikasi lintas budaya.

### 3. **Ling Shi (2013)**

Penelitian yang berjudul “*The Culture Shock and Cross-Cultural Adaptation of Chinese Expatriates in International Business Contexts*” bertujuan untuk menyelidiki penyebab dan pengaruh *culture shock* yang dialami oleh ekspatriat bisnis di Cina. untuk mengungkapkan kesulitan mereka dalam beradaptasi lintas budaya dalam konteks bisnis internasional. Penelitian ini dilakukan pada dasar wawancara semi-terstruktur dan survei online antara 80 ekspatriat bisnis di Cina yang datang dari berbagai perusahaan dan organisasi. Melalui analisis kuantitatif dan kualitatif, delapan penyebab utama



*culture shock* yaitu, komunikasi bisnis antar budaya, bahasa, individualisme, kolektivisme, jarak kekuasaan, orientasi waktu, agama, dan tradisi.

Studi ini juga menemukan bahwa semua ekspatriat Cina mengalami beberapa *culture shock* dalam konteks bisnis internasional dan sangat dipengaruhi oleh komunikasi, bahasa, agama dan isu-isu tradisional. Penelitian lebih lanjut mengungkapkan tiga kesulitan utama dalam adaptasi lintas budaya yaitu sulitnya adaptasi dalam komunikasi bisnis lintas budaya, hambatan bahasa dan tekanan tugas kerja. Akhirnya, berdasarkan temuan, beberapa langkah-langkah efektif untuk adaptasi yang lebih baik lintas-budaya yang diusulkan.

#### 4. **Lanang Satio (2015)**

Penelitian ini berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan *Job Satisfaction* Karyawan” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan *Job Satisfaction* Karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X), dengan variabel terikat yaitu Komunikasi Lintas Budaya (Y1) dan *Job Satisfaction* Karyawan (Y2).

Jenis Penelitian yang digunakan yaitu penelitian penjelasan atau eksplanatori, dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Central Motor Wheel Indonesia. PT. Central Motor Wheel Indonesia

adalah anak cabang perusahaan dari Central Motor Wheel Group yang berasal dari Jepang yang bergerak dibidang produksi velg alloy untuk kendaraan roda empat. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan teknik simple random sampling. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Ekspatriat berpengaruh secara signifikan terhadap Job Satisfaction karyawan, hal ini ditunjukkan dengan angka koefisien beta 0,698, kemudian koefisien determinasi menunjukkan angka sebesar 0,487, artinya bahwa 48,7% variabel Komunikasi Lintas Budaya dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Ekspatriat, sedangkan sisanya 52,2%, variabel Komunikasi Lintas Budaya dipengaruhi oleh variabel lain yang mungkin tidak diuji dalam penelitian ini. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat terhadap Job Satisfaction Karyawan secara signifikan dengan angka koefisien beta 0,437, kemudian terdapat pengaruh Komunikasi Lintas Budaya terhadap Job Satisfaction Karyawan secara signifikan dengan angka koefisien beta sebesar 0,333, kemudian angka koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,504 artinya bahwa 50,4% variabel Job Satisfaction dipengaruhi oleh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Ekspatriat melalui variabel perantara Komunikasi Lintas Budaya, sedangkan sisanya 49,6% variabel Job Satisfaction dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini

**Tabel 1. Tabel *mapping* penelitian terdahulu**

| No | Nama Peneliti dan Tahun            | Judul Penelitian   | Variabel Penelitian  | Hasil Penelitian   | Persamaan   | Perbedaan  |
|----|------------------------------------|--|--|--|---|--|
|    | <b>Katherine Rosenbusch (2015)</b> | <i>The Impact of Stressors During International Assignment</i>                                 | $X_1$ Cultural<br>$X_2$ Occupational<br>$X_3$ Relational<br>$X_4$ Historical<br>$X_5$ Crisis<br>$X_6$ Spiritual<br>$X_7$ Physical<br>$X_8$ Organizational<br>$X_9$ Psychological<br>$X_{10}$ Support<br>$X_{11}$ Behavioral<br>$X_{12}$ Personal<br><br>Y = International Assignment | Korelasi skor CSA menunjukkan tujuh dari sepuluh stressor berpengaruh secara signifikan terhadap penyesuaian budaya. Ketujuh stressor itu adalah <i>cultural, occupational, spiritual, relational, historical, crisis, and physical</i> . Sedangkan variable <i>psychological, organizational, support, personal</i> dan <i>behavior</i> menunjukkan korelasi negative terhadap penyesuaian lintas budaya. | <p>Salah satu variable bebas dalam penelitian ini yaitu Cultural, juga dipakai dalam penelitian saat ini</p> <p>Sampel yang dipakai adalah para ekspatriat yang bekerja di perusahaan MNC</p>                                   | Penelitian ini menjelaskan beberapa faktor stressor dari segala aspek tidak hanya dari segi hambatan budaya saja   |
|    | <b>Vesa Peltokorpi (2010)</b>      | <i>Linguistic and Cultural Barriers to Intercultural Communication in Foreign Subsidiaries</i> | $X_1$ Linguistic<br>$X_2$ Cultural Barriers<br><br>Y = Intercultural Communication   | <p>Linguistic mempengaruhi intercultural communication dikarenakan tidak adanya bahasa bersama dalam perusahaan.</p> <p>Kolektivisme, kepekaan terhadap perbedaan menjadi cultural barrier yang menyulitkan karyawan local dan ekspatriat dalam beradaptasi</p>  | <p>Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan dimana bahasa dan cultural barrier mempengaruhi komunikasi dalam perusahaan</p> <p>Kendala bahasa dalam penelitian terdahulu ini juga sama dengan penelitian ini dikarenakan</p> | <p>Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan mewawancarai 29 karyawan local</p> <p>Penelitian terdahulu ini tidak menjadikan stress kerja sebagai variabel endogen</p> |

**Lanjutan Tabel 1. Tabel *mapping* penelitian terdahulu**

|  |                            |   |  |   |  |  |
|--|----------------------------|---|--|---|--|--|
|  | <b>Ling Shi (2013)</b>     | <i>The Culture Shock and Cross Cultural Adaptation of Chinese Expatriates in International Business Context</i> | X = Cultural Shock<br><br>Y = Cross Cultural Adaptation  | Ekspatriat Cina mengalami culture shock yang terdiri dari komunikasi bisnis antar budaya, bahasa, individualism, kolektivisme, jarak kekuasaan, orientasi waktu, agama dan tradisi yang mempengaruhi para ekspatriat Cina dalam penyesuaian kebudayaan. | Perebdaan budaya yang menyebabkan culture shock mempengaruhi bagaimana para ekspatriat Cina beradaptasi pada saat menjalankan tugas internasional        | Variabel endogen dalam penelitian terdahulu ini berbeda dengan penelitian ini.   |
|  | <b>Lanang Satio (2015)</b> | Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan <i>Job Satisfication</i>   | X = Gaya Kepemimpinan<br><br>Y <sub>1</sub> = Komunikasi Lintas Budaya<br><br>Y <sub>2</sub> = Job Satisfication | Gaya kepemimpinan ekspatriat berpengaruh secara signifikan terhadap Job Satisfication   | Penelitan terdahulu ini menggunakan metode kuantitaif dekskriptif<br><br>Komunikasi lintas budaya menjadi varibel endogen dalam penelitian terdahulu ini | Gaya kepemimpinan menjadi varibel eksogen dalam penelitian terdahulu ini dan job satisfication menjadi variable endogen dalam penelitian terdahulu ini |

**Sumber : Diolah oleh peneliti**

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. *Cultural Barrier***

#### **a. Pengertian Budaya**

Gudykunst dan Ting Toney dalam Northouse (2013:364) menyatakan budaya adalah cara hidup dan kebiasaan sekelompok orang. Northouse (2013:364) mendefinisikan budaya sebagai keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang. Menurut Siagian (2006:71) budaya diartikan sebagai persepsi yang sama di kalangan masyarakat mengenai makna hakiki kehidupan bermasyarakat.

Noe *et al* (2011:272) menyatakan budaya sebagai serangkaian asumsi penting yang dipegang oleh anggota suatu komunitas. E.B Taylor dalam Kusherdyana (2011:10) mendefinisikan budaya sebagai keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan kemampuan kemampuan atau kebiasaan kebiasaan lain yang diperoleh anggota masyarakat. Menurut Hofstede dalam Lewis (2005:21) mengemukakan bahwa budaya sebagai pemrograman kolektif atas pikiran yang membedakan anggota anggota suatu kategori orang dari kategori lainnya.

Secara garis besar budaya adalah cara hidup suatu kelompok dalam hal keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang diturunkan

secara turun menurun sehingga menjadi kebiasaan dan membentuk persepsi yang sama di dalam suatu kelompok.

**b. *Cultural Barrier* (Hambatan Budaya)**

Budaya terdiri dari semua sosial perilaku, seni, arsitektur, bahasa, simbol, ide-ide, keyakinan, norma, tradisi, ritual yang dipelajari dan diterapkan dalam suatu kelompok sosial tertentu yang sama kebangsaan, etnis dan agama (Lewis 2005:21). Budaya ini diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Ini memberi orang cara mereka melihat dunia dan menafsirkan hidup. Keragaman budaya menjadi hambatan dalam komunikasi karena pola pikir orang dari budaya yang berbeda berbeda, bahasa, simbol saling berbeda. Disini peneliti menggabungkan beberapa teori para ahli yang menyebutkan berbagai faktor yang menjadi hambatan budaya dalam komunikasi lintas budaya.

Kusherdiana (2011:70) mengungkapkan bahwa stereotip menjadi salah satu hambatan budaya. Stereotip adalah generalisasi tentang sikap, keyakinan, atau opini tentang orang yang berasal dari budaya yang berbeda. Bisa jadi stereotip didasarkan atas fakta dan fiksi tentang orang dari budaya tertentu, tetapi seringkali menjadi konsepsi yang terlalu sederhana, kaku dan tidak akurat. Stereotipe dapat berdampak positif maupun negatif. Berdampak positif apabila dapat membantu dalam mengambil keputusan dan melakukan interaksi dengan orang-orang yang berlatar belakang budaya berbeda. Namun

dapat berdampak negative apabila penyederhanaan dan overgeneralisasi bisa jadi penilaian yang salah.

Menurut beberapa ahli etnosentrisme, prasangka, stereotip, rasisme, perbedaan bahasa, perbedaan tanda dan symbol, perbedaan perilaku, dan perbedaan agama menjadi *cultural barrier* atau hambatan budaya yang dapat mempengaruhi kegiatan komunikasi lintas budaya. Berikut penjelasan tentang hal hal apa saja yang menjadi *cultural barrier* menurut para ahli.

**a) Etnosentrisme**

Etnosentrisme didefinisikan sebagai aspek negative dari penilaian kita karena melihat budaya lain dengan menggunakan budaya kita sebagai standart (Prianti 2012:30). Northhouse (2013:364) juga mengatakan Etnosentrisme merupakan kecenderungan seseorang untuk menempatkan (etnis, ras atau budaya) kelompok mereka sebagai pusat dari pengamatan mereka, terhadap orang lain di dunia. Dapat dikatakan etnosentrisme adalah persepsi bahwa budaya sendiri lebih baik daripada budaya orang lain. Hal ini dapat menjadi hambatan besar untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, karena hal itu dapat mencegah keterbukaan dan kurangnya toleransi dari pemimpin terhadap praktik budaya orang lain.

Menurut Peltokorpi (2010) Etnosentrisme adalah proses membagi budaya sebagai "*us*" dan "*them*". Orang-orang dari budaya seseorang sendiri dikategorikan sebagai *in-group* dan budaya lainnya adalah *out-group*. Selalu ada preferensi yang lebih besar dan baik dalam melihat budaya kelompok *in-group* sedangkan melihat budaya *out-group* lebih buruk. Jika budaya ini mirip dengan kita, maka itu baik dan jika ini berbeda, itu buruk. Etnosentrisme mempengaruhi pemahaman pesan, dan mendorong permusuhan. Misalnya, buku-buku di sekolah-sekolah menggunakan referensi budaya mereka sendiri untuk menggambarkan budaya lain oleh salah satu hal umum menunjukkan atau perbedaan.

**b) Prasangka**

Prasangka atau *prejudice* adalah ketidaksukaan yang tidak rasional seperti kecurigaan atau kebencian terhadap kelompok, ras, agama atau orientasi seksual tertentu (Prianti 2012:30). Menurut Northhouse (2013:364) Prasangka merupakan sikap, keyakinan, atau emosi yang secara kuat dimiliki seseorang tentang individu atau kelompok lain yang didasarkan pada data yang keliru atau tidak jelas. Misalnya menganggap budaya lain lebih tinggi atau lebih rendah tanpa bukti yang cukup. Demikian, prasangka



dapat menghambat kemampuan seseorang untuk memahami dan menghargai pemahaman manusia terhadap orang lain.

**c) Stereotip**

Stereotip merupakan penilaian baik positif maupun negative yang dibuat tentang individu berdasarkan perilaku dari orang yang diyakini sebagai anggota kelompok individu (Prianti 2012:31). Menurut Peltokorpi (2010) Stereotip adalah proses menciptakan gambaran dari segi keseluruhan budaya dan dari seluruh aspek budaya dan di generalisasikan dengan karakteristik seseorang dari budaya tersebut.

Bisa dikatakan juga, stereotip adalah kepercayaan tentang kelompok tertentu atas dasar banyak hal seperti kebangsaan, jenis kelamin, ras, agama, etnis, usia, dan lain lain. Hal inilah yang sering menimbulkan prasangka terhadap suatu kelompok dari budaya tertentu. Seperti contoh, stereotip terhadap orang orang Asia yang individualisme dan orang orang Amerika yang cenderung kolektivisme.

**d) Bahasa**

Menurut Peltokorpi (2010) budaya yang berbeda telah mengembangkan bahasa mereka sendiri sebagai bagian dari warisan mereka. Orang merasa nyaman berkomunikasi dalam

bahasa mereka sendiri sedangkan harus bekerja keras untuk belajar bahasa baru. Perbedaan bahasa ini menyebabkan berbagai kesalahpahaman dan menjadi penghalang dalam komunikasi. Saat Jerman Barat dan Jerman Timur berpisah selama 40 tahun bahasa yang mereka gunakan sangat banyak berbeda. Penggunaan dialek yang berbeda sering menjadi pemicu kesalahpahaman mereka dalam berkomunikasi. Bahkan ketika orang mencoba untuk mengekspresikan dalam bahasa mereka sendiri, banyak kesalahpahaman muncul (Harzing:2008). Hal ini menunjukkan bahwa akan terjadi kesalahpahaman yang lebih mendalam ketika dua bahasa yang sangat berbeda disatukan.

**e) Tanda dan Simbol**

Menurut Peltokorpi (2010) sama halnya dengan komunikasi verbal, komunikasi nonverbal tidak dapat diandalkan dalam komunikasi lintas budaya. Tanda-tanda dan simbol setiap negara tentunya memiliki makna yang berbeda beda di setiap negara. Misalnya, tanda "jempol" diambil sebagai tanda persetujuan dan berharap keberuntungan di sebagian besar budaya tetapi diambil sebagai penghinaan di Bangladesh. Budaya menetapkan beberapa makna dari tanda-tanda yang mungkin tidak akan sama dalam budaya lain.

**f) Perilaku**

Menurut Peltokorpi (2010) Perbedaan budaya menyebabkan perilaku dan kepribadian seperti bahasa tubuh, pikiran, komunikasi, perilaku, norma dan lain lain berbeda, sehingga sering timbul kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Sebagai contoh, budaya dalam penggunaan *eye contact* yang dianggap penting di sebagian negara tapi justru dianggap kasar dan tidak sopan di sebagian negara. Perbedaan perilaku ini tentu saja menjadi hambatan budaya yang seringkali ditemukan dalam perusahaan perusahaan multinasional

**g) Rasisme**

Peltokorpi (2010) menyebutkan rasisme menjadi salah satu hal yang menjadi *cultural barrier* atau hambatan budaya dalam komunikasi lintas budaya. Rasisme adalah sikap, kecenderungan, pernyataan, dan tindakan yang menunggulkan atau memusuhi kelompok masyarakat tertentu karena identitas ras. (Prianti 2012:31)

**h) Agama**

Peltokorpi (2010) perbedaan agama sering menjadi hambatan budaya dalam komunikasi lintas budaya. Mirip dengan etnosentrisme dan stereotip, agama juga mengganggu komunikasi

karena menciptakan gambar tertentu dari orang yang mengikuti agama-agama lain. Orang merasa sulit untuk berbicara dengan orang-orang yang mengikuti agama yang berbeda. Pandangan agama mempengaruhi bagaimana orang berpikir tentang orang lain. Hal inilah yang sering menciptakan perbedaan pendapat.

**c. Perbedaan Bahasa, sikap etnosentrisme, dan perbedaan perilaku sebagai *Cultural Barrier***

Budaya dan komunikasi tidak dapat dipisahkan karena budaya tidak hanya menentukan siapa yang berbicara kepada siapa, tentang apa, dan bagaimana hasil komunikasi, juga membantu untuk menentukan bagaimana orang menyandikan pesan, makna yang mereka miliki untuk pesan, dan kondisi dan keadaan di mana berbagai pesan mungkin atau mungkin tidak dikirim, melihat, atau ditafsirkan. Budaya adalah dasar dari komunikasi.

Keragaman budaya menciptakan berbagai *cultural barrier* dalam kegiatan komunikasi lintas budaya. Dalam keberlangsungan kegiatan perusahaan, komunikasi tentunya menjadi pilar utama. Hambatan hambatan budaya ini tentu memberikan kendala yang tentu menghambat berjalannya komunikasi lintas budaya dalam perusahaan multinasional. Dari berbagai *cultural barrier* yang ada peneliti mengambil tiga faktor *cultural barrier* sebagai variabel

penelitian yaitu perbedaan bahasa, sikap etnosentrisme, dan perbedaan perilaku.

a) Perbedaan bahasa

Perbedaan bahasa tentu menjadi hal yang sangat mempengaruhi kegiatan komunikasi lintas budaya. Pada dasarnya bahasa adalah suatu sistem lambang yang memungkinkan orang berbagi makna. menurut Larry L. Barker dalam Mulyana (2007), bahasa memiliki tiga fungsi yaitu penamaan, interaksi, transmisi informasi. Perusahaan multinasional tentu akan menghadapi perbedaan bahasa yang menjadi hambatan mereka dalam berkomunikasi.

*Language barrier* atau hambatan perbedaan bahasa terjadi ketika penerima dan pengirim pesan dalam komunikasi memiliki budaya yang berbeda, proses komunikasi baik verbal maupun nonverbal dapat terganggu melalui kesalahpahaman antara kedua belah pihak yang saling berkomunikasi (Browaeys:298). Hal inilah yang menjadi hambatan budaya yang paling besar di dalam komunikasi lintas budaya.

Dalam penelitiannya Rozkwitalska (2013) mengatakan bahwa perbedaan bahasa yang ada dalam MNC dapat

memicu adanya konflik karena sering terjadi miskomunikasi antara karyawan asing dengan ekspatriat. *Communiaction skill* atau keterampilan komunikasi yang lemah antara karyawan perusahaan MNC, termasuk kurangnya kemampuan untuk berbicara bahasa lokal antara ekspatriat dapat menyebabkan *lack of communication* diantara para karyawan. Hal ini tentu akan berpengaruh pada hubungan interpersonal para karyawan.

b) Sikap etnosentrisme

Etnosentrisme terjadi dimana suatu kelompok memiliki kecenderungan untuk melihat dunia hanya melalui sudut pandang budaya sendiri. Menurut William Graham Sumner dalam Liliweri (2003) sikap etnosentrisme terbagi menjadi dua yaitu etnosentrisme fleksibel dan etnosentrisme inflexible.

Etnosentrime fleksibel terjadi ketika seseorang meletakkan etnosentrisme dan persepsi mereka secara tepat dan bereaksi terhadap suatu realitas didasarkan pada cara pandang budaya mereka serta menafsirkan perilaku orang lain berdasarkan latar belakang budayanya. Etnosentrisme Infleksibel dicirikan dengan ketidakmampuan untuk keluar

dari perspektif yang dimiliki. Hanya bisa memahami sesuatu berdasarkan perspektif yang dimiliki dan tidak mampu memahami perilaku orang lain berdasarkan latar belakang budayanya.

Sikap etnosentrisme ini tentu saja akan menjadi hambatan dan menjadi ancaman dalam kegiatan komunikasi lintas budaya. Dimana kedua budaya yang berbeda disatukan dalam budaya organisasi. Toleransi antar budaya dimana setiap orang menghormati budaya orang lain dapat meminimalisir adanya etnosentrisme di dalam perusahaan. Dalam jurnalnya Rozkwitalska (2013) mengatakan etnosentrisme dapat mencerminkan rasa kelompok budaya tertentu untuk keunggulan atas budaya yang lain. Hal ini dianggap sebagai penghalang besar untuk interaksi para karyawan di perusahaan multinasional.

c) Perbedaan perilaku

Setiap budaya memiliki karakteristik perilaku yang berbeda. Contohnya, orang-orang Jepang cenderung memiliki sikap individualisme dibandingkan dengan orang Amerika yang memiliki sifat kolektivisme. Sikap

maskulinitas dan feminitas juga menjadi contoh dimensi keragaman budaya dalam berperilaku.

Ada budaya yang cenderung maskulin yang menekankan prestasi dan ketegasan. Dan budaya feminine yang lebih mengutamakan hubungan inter personal, keharmonisan dan kinerja kelompok (Gudykunst 2003). Perbedaan perilaku inilah yang menjadi *cultural barrier* sekaligus ancaman suatu perusahaan multinasional ketika dihadapkan oleh budaya perilaku yang berbeda antar budayanya.

Perbedaan perilaku yang disebabkan oleh perbedaan budaya dan ideology seringkali membuat adanya mispersepsi diantara para karyawan di MNC. Rozkwitalska (2013) dalam jurnalnya mengatakan:

*“Misperceptions means that behaviors of people in a multicultural environment are influenced by, among other aspects, the culturally based individuals’ perceptual filters. Their consequences are the subsequent: people see things inappropriately, assign wrong meanings to them, and then form an opinion which affects individuals’ behaviors”*



## **2. Komunikasi Lintas Budaya**

### **a. Pengertian Komunikasi Lintas Budaya**

Pengaruh kebudayaan menimbulkan persoalan penting yang dapat mempengaruhi manajemen sumber daya manusia global. Kebudayaan dipahami sebagai simbol seperti tradisi, mitos, ritual, bahasa, kepercayaan dan perilaku serta ekspresi-ekspresi simbolis lainnya yang memberi karakteristik tertentu dan menentukan bentuk perilaku anggota masyarakat atau sekelompok masyarakat tertentu (Matondang, 2010:25), menurut Liliweri (2003;13) komunikasi lintas budaya merupakan interaksi antarpribadi yang dilakukan oleh beberapa orang yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda. Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi lintas budaya didefinisikan sebagai berbagai macam bentuk dari komunikasi antar pribadi yang terjadi antara individu yang memiliki budaya yang berbeda.

### **b. Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata kata, entah lisan maupun tulisan. Komunikasi ini paling banyak dipakai dalam hubungan antar manusia. Melalui kata kata, mereka saling bertukar informasi. Peran bahasa sangat penting dalam komunikasi verbal ini. Berikut unsur penting dalam komunikasi verbal yaitu:

a) Bahasa

Pada dasarnya bahasa adalah suatu sistem lambang yang memungkinkan orang berbagi makna. Lambang bahasa dalam komunikasi verbal yang dipergunakan adalah bahasa verbal entah lisan, tertulis pada kertas, ataupun elektronik. Bahasa memiliki banyak fungsi, menurut Larry L. Barker dalam Mulyana (2007), bahasa memiliki tiga fungsi untuk keefektifan komunikasi yaitu;

1. Penamaan

Penamaan atau penunjukan merujuk pada usaha mengidentifikasi objek, tindakan, atau orang dengan menyebut namanya, sehingga dapat dirujuk dalam komunikasi

2. Interaksi

Fungsi interaksi disini menekankan berbagai gagasan dan emosi yang dapat mengundang simpati dan pengertian atau kemarahan dan kebingungan.

3. Transmisi informasi

Dengan bahasa juga kita dapat memperoleh informasi setiap hari dari orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Barker berpendapat bahwa keistimewaan bahasa sebagai transmisi informasi yang lintas waktu, karena dapat menghubungkan masa lalu, masa sekarang dan masa depan.

**c. Komunikasi Nonverbal**

Disamping bahasa tertulis, dalam berkomunikasi digunakan pula bahasa lisan. Komunikasi demikian dikenal dengan istilah komunikasi nonverbal. Perilaku yang perlu mendapat perhatian dalam komunikasi tipe nonverbal menyangkut perilaku kinesik, *proxemics*, *paralanguage*, dan bahasa objek.

a) Perilaku Kinesik

Yang dimaksud dengan istilah ini adalah gerakan tubuh yang digunakan dalam berkomunikasi, seperti gesture, gerakan bagian bagian tubuh, ekspresi wajah, dan kontak mata. Meskipun semua orang menggunakan berbagai bahasa tubuh ini, arti gerakan tersebut tidak sama dari satu budaya ke budaya lain. Akan tetapi jika dipelajari secara teliti, akan diketahui gerakan gerakan yang dilakukan mengeskprsikan apa.

b) Proxemics

Istilah ini berasal dari kata proximity yang berarti jarak atau ruang yang menentukan kedekatan seseorang dengan orang lain dalam berkomunikasi dan bekerja. Unsur budaya yang berkaitan dengan hal ini menyangkut pandangan masyarakat tentang ruang. Ada budaya yang mengatakan bahwa ruang itu terbuka. Jelas bahwa pandangan ini mempunyai implikasi dalam penempatan seseorang manajer, apakah disuatu ruang kerja sendiri dan terpisah dari bawahannya, atau ditengah tengah para karyawannya, dan berbaur dengan mereka.

c) Paralanguange

Yang dimaksud dengan istilah ini ialah mengintepretasikan bagaimana seseorang mengatakan sesuatu dan bukan menerjemahkan kata kata yang diucapkannya secara harfiah. Termasuk dalam kategori ini ialah kecepatan bicara, nada atau tinggi rendahnya suara, noise lain dalam berkomunikasi,

tertawa dan menguap, serta berdiam diri. Ternyata berdiam diri ini merupakan salah satu cara berkomunikasi yang mempunyai arti yang penting. Berdiam diri bisa saja berarti orang tersebut tidak setuju, seseorang merasa tersinggung, atau karena lawan bicara kita memerlukan informasi tambahan sebelum mengambil keputusan.

#### **d. Konflik dalam Komunikasi Lintas Budaya**

Ketika penerima dan pengirim pesan dalam komunikasi memiliki budaya yang berbeda, proses komunikasi baik verbal maupun nonverbal dapat terganggu melalui kesalahpahaman antara kedua belah pihak yang saling berkomunikasi dan dapat menyebabkan konflik. Kegagalan dalam berkomunikasi lintas budaya juga disebabkan karena terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi yang tidak tepat, akurat dan lengkap dalam mengartikannya (Browaeys:298)

Menurut Adler (2007:9) Miskomunikasi lintas budaya terjadi ketika orang dari budaya kedua tidak menerima pesan yang dimaksudkan pengirim. Semakin besar perbedaan antara pengirim dan budaya penerima, semakin besar kesempatan untuk miskomunikasi lintas budaya. Komunikasi tidak selalu menghasilkan pemahaman. Komunikasi lintas budaya terus melibatkan kesalahpahaman yang disebabkan oleh persepsi yang salah, salah tafsir, dan misevaluation. Ketika pengirim pesan berasal dari satu budaya dan penerima dari yang lain, kemungkinan akurat transmisi pesan yang rendah

Toomey (1999) dalam Browaeys mengungkapkan bahwa konflik yang sering terjadi dalam kelompok karyawan yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Baik karyawan local atau karyawan ekspatriat saling melindungi citra budaya mereka sendiri yang diwarnai dengan sikap etnosentrisme dan stereotip. Hal ini juga dapat menimbulkan konflik dalam kegiatan komunikasi lintas budaya.

Konflik yang terjadi dalam berkomunikasi tentunya akan menjadi kendala yang amat sangat berarti bagi perusahaan multinasional. Tidak hanya mengganggu aktifitas proses bisnis mereka, tapi juga mengganggu hubungan antara karyawan local dan ekspatriat yang sering mengalami *Misunderstanding* dalam berkomunikasi. Hal ini juga dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang buruk dan secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja kerja karyawan.

#### **e. Fungsi *Cultural Intelligence* terhadap Komunikasi Lintas Budaya**

Semakin terintegrasinya dunia bisnis seperti saat ini mengharuskan para pemimpin dan karyawan perusahaan MNC agar mampu secara cepat dan tepat beradaptasi dengan orang-orang dengan latar belakang budaya yang beragam sehingga menghasilkan kolaborasi yang menguntungkan bagi organisasi. Pemimpin dan karyawan perusahaan juga dituntut untuk dapat lebih memahami serta bersikap terbuka dalam menerima perbedaan budaya.

Kemampuan inilah yang diistilahkan dengan kecerdasan budaya (cultural intelligence).

Menurut Plum Christoper dalam jurnal Harvard Business Review mengatakan bahwa kecerdasan budaya, memiliki tiga dimensi, yaitu keterlibatan antar budaya (*intercultural engagement*), pemahaman budaya (*cultural understanding*), dan komunikasi antarbudaya (*intercultural communication*). Keterlibatan antarbudaya mencakup motivasi untuk mencapai hasil positif dari perpaduan antarbudaya. Motivasi ini dapat berasal dari tujuan dorongan eksternal, seperti kebutuhan untuk membangun strategi dan inovasi. Dapat juga berasal dari dorongan internal seperti rasa ingin tahu. Pemahaman budaya mensyaratkan pengetahuan tentang budaya sendiri dan budaya lain.

Pemahaman budaya juga mencakup fleksibilitas dan kemampuan untuk mentransfer pengalaman dari satu budaya kepada budaya yang lain. Sementara komunikasi antar budaya adalah aktivitas dan komunikasi saat terjadinya pertemuan budaya. Terdiri dari beragam jenis komunikasi interpersonal seperti mendengarkan, mempertanyakan, merangkum, menyepakati, tidak menyepakati, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya keterampilan-keterampilan yang telah dipelajari untuk mengelola hubungan dengan orang lain, semisal etiket, ritual, peran, teknik.

Kapabilitas-kapabilitas yang menjadi isyarat tingginya kecerdasan budaya adalah kemampuan mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi dalam situasi lintas budaya; pemahaman yang luas terhadap situasi yang bersifat multikultural; keyakinan akan kemampuan yang dimiliki dan ketertarikan untuk menjalanipengalaman dengan latar budaya yang beragam; dan kemampuan untuk menyesuaikan perilaku verbal dan nonverbal guna menanggapi karakteristik budaya.

Dalam proses merger dan akuisisi dua perusahaan atau lebih, kecerdasan budaya jelas tidak boleh diabaikan. Pemimpin perusahaan yang akan melakukan merger dan akuisisi, bila memiliki kecerdasan budaya yang tinggi, akan memfasilitasi proses merger dengan merencanakan mekanisme dan strategi untuk membangun budaya bersama bagi perusahaan hasil merger dan akuisisi, seperti dikemukakan oleh Plum.

### **3. Stres Kerja**

#### **a. Pengertian Stres Kerja**

Menurut Handoko (2008: 200) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Hasilnya stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas tugasnya, berarti menggaggu prestasi kerjanya. Setiap orang memiliki stress

yang berkaitan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan. Stres kerja biasanya muncul dikarenakan banyaknya tekanan yang muncul di dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Hariandja (2002:303) bahwa stres kerja adalah situasi ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

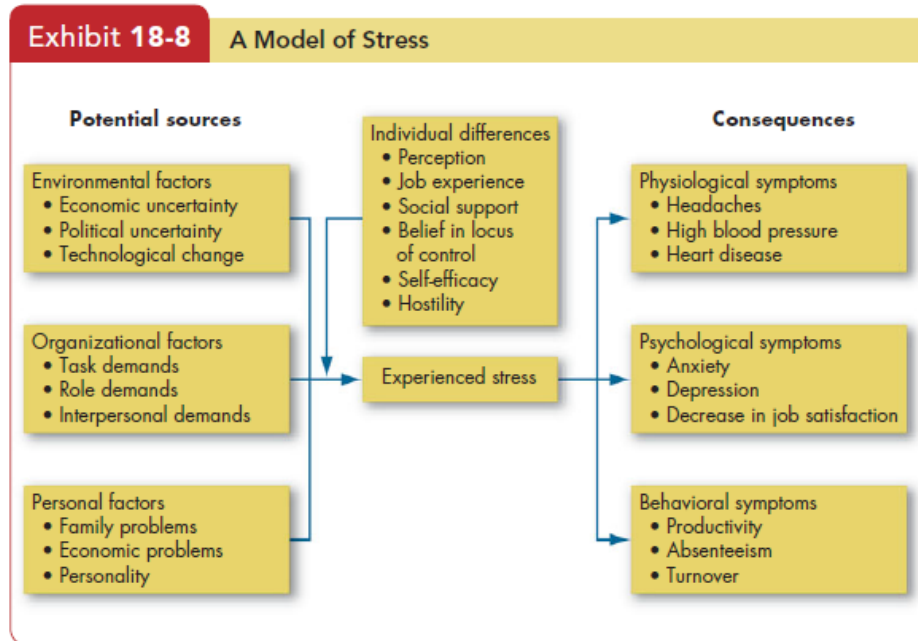
Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:157) mengatakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *symptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, dan mengalami gangguan pencernaan.

Menurut Robbins (2013: 595) Stres adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber daya yang terkait dengan apa keinginan individu dan yang hasilnya dianggap untuk menjadi tidak pasti.

#### **b. Faktor Faktor Penyebab Stres Kerja**

Robbins (2013:597) menyebutkan beberapa faktor faktor yang menjadi penyebab stress.





**Gambar 1. Model Stres**

**Sumber: *A Model of Stress* (Robbins: 2013:587)**

Seperti gambar diatas, Robbins (2013:597) membagi tiga sumber utama faktor faktor penyebab stres, yaitu:

**a) Faktor Lingkungan**

Keadaan lingkungan yang tidak menentu tentunya dapat mempengaruhi stress kerja karyawan. Dalam faktor lingkungan terdapat tiga hal yang dapat menimbulkan stress bagi karyawan yaitu, ekonomi, politik dan teknologi. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila kondisi ekonomi tidak menentu, orang akan mencemaskan keadaan mereka. Sama halnya dengan ketidakpastian teknologi yang dapat

menyebabkan stress karena inovasi baru dapat membuat keterampilan dan pengalaman seseorang karyawan menjadi ketinggalan dalam periode yang sangat singkat.

#### **b) Faktor Organisasi**

Menurut Robbins (2013:598) terdapat banyak faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stress yaitu, *role demands*, *interpersonal demands*, *organizational demands*, *organizational structures* dan *organizational leadership*. Berdasarkan uraian diatas yang mengacu pada teori Robbins (2013:598) berikut penjelasan dari pengertian masing masing faktor organisasi tersebut.

1. *Role demand* (Tuntutan Peran) terdiri dari peran berlebih, konflik peran dan ambiguitas peran.
2. *Role overload* (Peran Berlebih) merupakan keadaan dimana seseorang dihadapkan oleh berbagai macam tugas pada saat yang bersamaan. Beban kerja berlebih adalah banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut, unsur yang menimbulkan beban berlebih adalah desakan waktu atau waktu yang terbatas.
3. *Role conflict* (Peran Konflik) adalah konflik peran merupakan konflik antara keinginan organisasi dengan nilai nilai seseorang, masalah alokasi sumber daya serta konflik antara tugas beberapa

atasan. Konflik peran akan timbul akibat seorang tenaga kerja mengalami adanya pertentangan antara tugas-tugas yang dilakukan dengan tanggung jawab yang dimiliki.

4. *Role ambiguity* (Ambiguitas Peran) Ambiguitas peran merupakan ketidakpastian yang timbul saat karyawan mengalami ketidakjelasan mengenai apa yang diharapkan oleh mereka dan bagaimana mereka harus melakukan pekerjaannya
5. *Interpersonal demand* yaitu tekanan yang diciptakan oleh karyawan lainnya dalam organisasi, hubungan interpersonal di tempat kerja merupakan hal yang sangat penting di tempat kerja. Dukungan dari sesama pekerja, manajemen, keluarga, dan teman-teman diyakini dapat menghambat timbulnya stress. Dengan demikian perlu ada kepedulian pihak manajemen pada karyawan agar selalu tercipta hubungan yang harmonis.
6. *Organizational structure*, struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan keputusan dimana diambil. Struktur organisasi berpotensi menimbulkan stress apabila diberlakukan secara kaku, pihak manajemen kurang mempedulikan inisiatif karyawan, tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan tidak adanya dukungan bagi kreativitas karyawan.

7. *Organizational leadership*, yaitu berkaitan dengan peran yang akan dilakukan oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Karakteristik menurut Robbins (2008:8) dibagi menjadi dua, yaitu karakteristik pemimpin yang lebih mengutamakan atau menekankan pada hubungan yang secara langsung antara pemimpin dan karyawan serta karakteristik pemimpin yang hanya mengutamakan atau menekankan pada hal pekerjaan saja. Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi. Beberapa pemimpin organisasi menciptakan gaya kepemimpinan yang dicirikan dengan ketegangan, rasa takut, dan kecemasan. Mereka membangun suasana yang tidak realistis untuk berkinerja dalam jangka pendek, memaksakan pengawasan yang sangat ketat dan rutin memecat karyawan yang tidak dapat “mengikuti”. Gaya kepemimpinan seperti itu dapat meningkatkan stress pada karyawan.

#### **c) Faktor Individu**

Organisasi saat ini bekerja dalam bentuk tim untuk mendapatkan hasil kreativitas dan tujuan, tetapi dapat diketahui bahwa ketika individu dibawa bersama sama dari lingkungan yang berbeda akan mengalami konflik disana sini akibat persepsi dan tujuan yang saling berbeda. Faktor individu ini mencakup dalam kehidupan karyawan terutama faktor

persoalan keluarga, ekonomi dan karakteristik pribadi bawaan. Menurut Robbins (2015:601) hubungan pribadi antara keluarga yang kurang baik akan menimbulkan akibat pada pekerjaan yang akan dilakukan karena akibat tersebut dapat terbawa dalam pekerjaan seseorang.

Kurangnya intensitas pertemuan, kesulitan dalam pernikahan, pecahnya suatu hubungan dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang dapat menciptakan stress terhadap karyawan. Sedangkan masalah ekonomi tergantung dari bagaimana seseorang tersebut dapat menghasilkan penghasilan yang cukup untuk kebutuhan keluarga. Karakteristik pribadi bawaan bagi tiap individu yang dapat menimbulkan stress terletak pada sifat dasar alami yang dimiliki seseorang tersebut. Sehingga untuk itu, gejala stress yang timbul pada tiap tiap pekerjaan harus diatur dengan benar dalam kepribadian seseorang.

### **c. Jenis Jenis Stres Kerja**

Quick dan Quick (dalam Rivai & Mulyadi, 2003:208) mengkategorikan jenis jenis stress menjadi dua, yaitu:

- a) *Eustres*, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi

b) *Distres*, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negative, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

#### **d. Gejala Stres Kerja**

Menurut Robbins (2013:601) Seseorang dapat mengetahui apakah dirinya atau orang lain mengalami stress atau tidak, bisa dilihat dari gejala fisik dan psikis nya. Gejala fisik biasanya timbul dari fisik orang tersebut, diantaranya ditandai dengan sakit kepala, sakit lambung, hipertensi, sakit jantung, insomnia dan lain lain. Sedangkan gejala psikis timbul dari psikis orang tersebut seperti rasa cemas, gelisah, sulit berkonsentrasi, sikap apatis, pesimis dan lain lain. Gejala stres juga akan menimbulkan dampak bagi suasana hati (*mood*), otot kerangka dan tanda tanda gejala stress pada organ organ dalam badan

Robbins (2013:601) menyebutkan terdapat tiga kategori gejala yang terjadi dibawah kondisi stress kerja, yaitu:

##### **1. Gejala Psikologis**

Terdapat beberapa indikator, yaitu ketidakpuasan hubungan kerja, ketegangan, rasa gelisah, rasa cemas, mudah marah , kebosanan, dan

sering menunda pekerjaan. Gejala psikologis merupakan emosional dan kognitif yang timbul sebagai akibat dari kondisi stress kerja.

## 2. Gejala Fisik

Terdapat beberapa indicator, yaitu perubahan metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung dan napas, meningkatnya tekanan darah, sakit kepala, dan terkena serangan jantung. Kondisi fisik lainnya yang dapat muncul sebagai akibat dari stress kerja antara lain adalah penyakit kulit dan alergi, gangguan tidur, sakit kepala, serta gangguan dalam pernafasan.

## 3. Gejala Tingkah Laku

Terdapat beberapa indicator yaitu, perubahan pada produktivitas ketidakhadiran dalam bekerja, perubahan selera makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alcohol, berbicara dengan intonasi cepat, mudah gelisah dan susah tidur.

Uraian diatas menunjukkan bagaimana kompleks nya pengaruh stress terhadap fisik, psikis dan tingkah laku seseorang. Namun demikian gejala tersebut tidak muncul bersamaan, kemunculannya bersifat kumulatif, yang sebenarnya telah terjadi dalam waktu yang cukup lama, hanya saja tidak terdeteksi jika tidak menunjukkan perilaku tertentu.

#### **4. Hubungan antara *Cultural Barrier* dengan Komunikasi Lintas**

##### **Budaya dan Stres Kerja Karyawan**

Budaya merupakan sebuah konsep hidup yang tercipta secara historis sebagai acuan tingkah laku manusia. Budaya juga diartikan sebagai konsep dasar bagaimana seseorang memandang sesuatu dari perspektifnya. Setiap negara mempunyai budaya yang saling berbeda. Budaya suatu negara akan membentuk karakteristik nasional. Dimana karakteristik nasional kita akan mencerminkan identitas negara kita. Hal ini sering kali menjadi hambatan dalam kegiatan bisnis internasional dikarenakan dalam kegiatan bisnis internasional melibatkan dua atau lebih kebudayaan yang berbeda satu dengan lainnya.

Bisnis internasional, terutama yang melibatkan *joint-venture* atau negosiasi yang berkepanjangan pastinya penuh dengan kesulitan. Cultural barrier atau hambatan budaya sering kali menjadi kendala utama dalam kegiatan *joint-venture*, dimana karakteristik nasional kedua negara yang berbeda disatukan dalam suatu budaya organisasi. Perbedaan bahasa, perbedaan budaya kerja, perbedaan gaya kepemimpinan, perbedaan adat istiadat tentu akan menjadi *barrier* dalam aktivitas perusahaan. Dalam jurnalnya yang berjudul *Effective Cross Cultural Relationship in MNC* Rozkwintalska (2013) mengatakan cultural barrier dapat mengekspos individu para karyawan dalam perusahaan multinasional yang bertugas di lingkungan



yang memiliki perbedaan budaya. Cultural barrier akan menimbulkan frustrasi, kebingungan dan stress terhadap individu yang menemukan kesulitan dalam beradaptasi dengan lingkungan asing. Kesulitan-kesulitan ini dapat menurunkan efektivitas individu, mengembangkan / sikap nya negatif ke arah para anggota budaya baru dan akibatnya menghambat interaksi lintas budaya

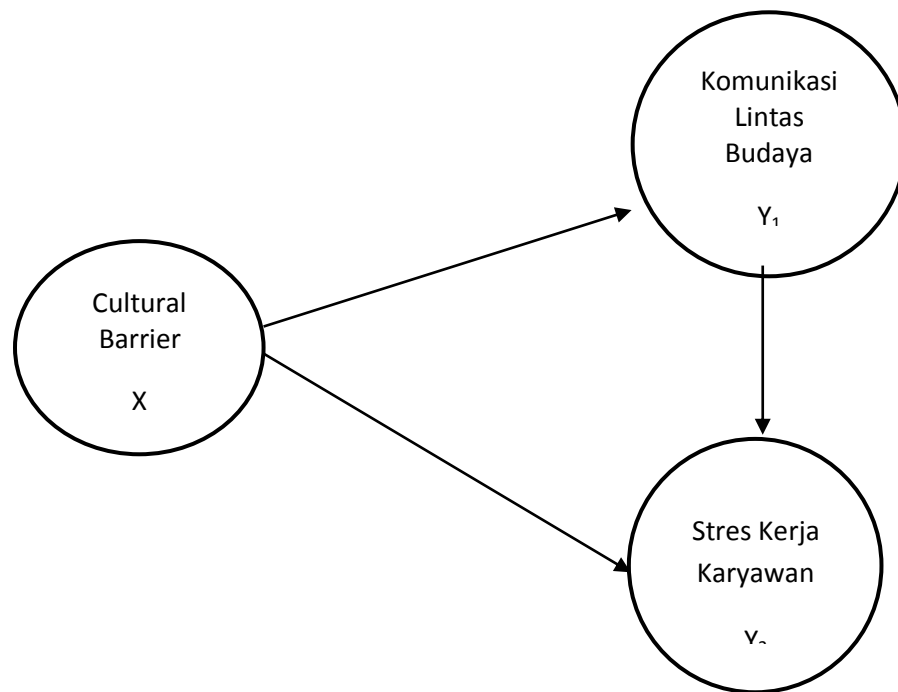
*Cultural barrier* akan mempengaruhi jalannya komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. Perbedaan bahasa antara karyawan local dan pekerja ekspatriat menjadi penghalang yang sangat berpengaruh dalam berkomunikasi di dalam perusahaan. *Misunderstanding* dalam berkomunikasi baik verbal maupun non verbal tentunya menjadi hal yang sangat mempengaruhi jalannya aktivitas bisnis perusahaan. Sulitnya berkomunikasi, dimana pesan yang dimaksud tidak tersampaikan menimbulkan *misunderstanding* yang tentu menjadi pemicu stress, baik bagi karyawan lokal maupun para ekspatriat.

Stres kerja karyawan akan berdampak pada kondisi psikis dan psikologis karyawan. Hal itu tentu akan berdampak pada kinerja karyawan pada perusahaan. Ketidakpuasan kerja, produktivitas yang rendah, keterasingan dengan rekan sekerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi dan lain lain yang tentunya akan menjadi ancaman sebuah perusahaan.

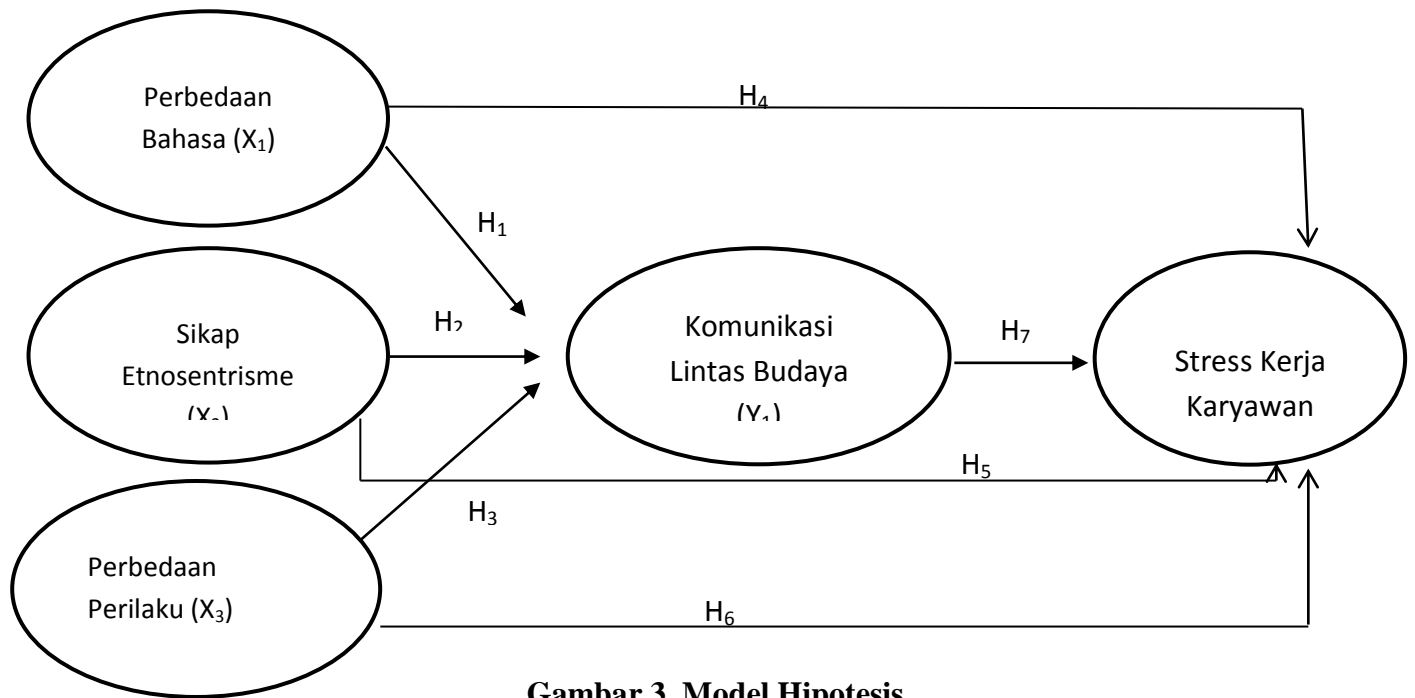
### C. Konsep dan Hipotesis

Menurut Arikunto (1998:62) hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diambil suatu hipotesis yaitu “Diduga cultural barrier berpengaruh secara signifikan terhadap stress kerja karyawan pada PT. Krakatau Daedong Machinery”.

Dengan demikian model konsep dan model hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut



**Gambar 2. Model Konsep Penelitian**  
**Sumber: Diolah oleh penelitian**



**Gambar 3. Model Hipotesis**  
**Sumber: Diolah oleh peneliti**

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis tersebut di atas, maka hipotesa penelitian adalah sebagai berikut :

9. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan bahasa terhadap komunikasi lintas budaya. (H<sub>1</sub>)
10. Terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap etnosentrisme terhadap komunikasi lintas budaya (H<sub>2</sub>)
11. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan perilaku terhadap komunikasi lintas budaya (H<sub>3</sub>)

12. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan bahasa terhadap stress kerja karyawan ( $H_4$ )
13. Terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap etnosentrisme terhadap stress kerja karyawan ( $H_5$ )
14. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan perilaku terhadap stress kerja karyawan ( $H_6$ )
15. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi lintas budaya terhadap stress kerja karyawan ( $H_7$ )

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Berdasarkan tujuan dan sifatnya, penelitian ini tergolong penelitian eksplanatori atau penelitian penjelasan. Penelitian eksplanatori ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Singarimbun (1995:5) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variable-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu penelitian eksplanatori atau penelitian penjelasan juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis atau testing research.

Sedangkan menurut Azwar (2013:5) penelitian pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika. Pada dasarnya, pendekatan kuantitatif dilakukan dengan inferensial (dalam rangka pengujian hipotesis) dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penilakan hipotesis nihil. Dengan metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi hubungan antar variable yang akan diteliti.

Penelitian ini juga menggunakan metode triangulasi. Norman K. Denkin mendefinisikan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data itu. Moleong Lexy. J

mengatakan bahwa penelitian dengan menggunakan metode triangulasi dapat tetap menekankan pada metode kualitatif, metode kuantitatif atau dapat juga dengan menekankan pada kedua metode. Dalam penelitian ini peneliti menekankan pada metode kuantitatif dengan melakukan wawancara terhadap beberapa informan untuk keabsahan dalam analisis hasil penelitian kuantitatif.

## **B. Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini lokasi penelitian yang dipilih adalah PT. Krakatau Daedong Machinery yang terletak di Jalan Afrika no 2 Kawasan Industri Krakatau Steel, Kecamatan Cilegon-Banten 42443. Adanya interaksi langsung antara karyawan asing dan karyawan local menjadi alasan utama mengapa penelitian ini dilakukan di PT. Krakatau Daedong Machinery.

## **C. Variabel dan Pengukuran**

### **1. Variabel**

Menurut Sugiyono (2002:32) variable adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini ada dua variable yaitu variable endogen dan variable eksogen.

- a) Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *cultural barrier* (hambatan budaya) yaitu perbedaan bahasa ( $X_1$ ), sikap etnosentrisme ( $X_2$ ), dan perbedaan perilaku ( $X_3$ )

b) Variabel endogen dalam penelitian ini adalah komunikasi lintas budaya ( $Y_1$ ) dan stress kerja karyawan ( $Y_2$ )

**Tabel 2. Konsep, Variable, dan Item**

| Konsep                   | Variabel                           | Item  | References                     |
|--------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------|
| Cultural Barrier         | Perbedaan Bahasa ( $X_1$ )         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Lack of interactions</i></li> <li>2. Miskomunikasi</li> <li>3. Frekuensi Konflik</li> <li>4. <i>Languange skill</i></li> </ol>   | Małgorzata Rozkwitalska (2013) |
|                          | Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ )      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dominasi budaya</li> <li>2. <i>Cultural understanding</i></li> <li>3. Toleransi berbudaya</li> <li>4. Frekuensi konflik</li> </ol>  | Małgorzata Rozkwitalska (2013) |
|                          | Perbedaan Perilaku ( $X_3$ )       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Working behavior gap</i></li> <li>2. Frekuensi Konflik</li> <li>3. <i>Lifestyle habbits gap</i></li> <li>4. <i>Interpersonal relationship</i></li> </ol>   | Małgorzata Rozkwitalska (2013) |
| Komunikasi lintas budaya | Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keefektivan bahasa verbal sebagai transmisi informasi</li> <li>2. Keefektivan penggunaan ESL (<i>English as Second Languange</i>)</li> <li>3. Keefektivan bahasa nonverbal kinesic</li> <li>4. Keefektivan bahasa nonverbal proxemics</li> <li>5. Keefektivan bahasa</li> </ol> | Vesa Peltokorpi (2010)         |

|  |  |                         |  |
|--|--|-------------------------|--|
|  |  | nonverbal paralanguange |  |
|--|--|-------------------------|--|

|              |  |  |   |
|--------------|--|--|---|
| Stress Kerja | Stres kerja karyawan (Y <sub>2</sub> ) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gejala fisik</li> <li>2. Gejala psikologis</li> <li>3. Gejala tingkah laku</li> <li>4. Faktor lingkungan (perbedaan bahasa)</li> <li>5. Faktor organisasi (sikap etnosentrisme)</li> <li>6. Faktor individu (perbedaan perilaku)</li> <li>7. Keefektivan komunikasi lintas budaya</li> </ol> | <p>Robbins (2013)</p> <p>Małgorzata Rozkwitalska (2013)</p> |
|--------------|--|--|---|

**Sumber: Diolah oleh penulis**

## 2. Pengukuran

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala social. Dalam penelitian gejala social ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian. (Ridwan, 2003:12). Dalam skala Likert maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variable kemudian sub variable dijabarkan menjadi komponen-komponen yang dapat terukur. Komponen-komponen yang terukur kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun pernyataan yang kemudian akan dijawab oleh responden. Jawaban setiap item pada skala Likert dihubungkan dalam lima pilihan kategori jawaban sebagai berikut:

- a. Sangat tidak setuju memiliki bobot skor 1



- b. Tidak setuju memiliki bobot skor 2
- c. Ragu ragu memiliki bobot skor 3
- d. Setuju memiliki bobot skor 4
- e. Sangat setuju memiliki bobot skor 5

Penelitian ini terdiri dari pernyataan yang bernada paling positif yang mempunyai nilai yang terbesar, demikian seterusnya sampai pernyataan yang bernada negative mempunyai nilai terendah.

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Menurut Sumarsono (2004:49) Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen atau individu individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset. Menurut Sugiyono (2009:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek/objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang masih aktif bekerja di PT. Krakatau Daedong Machinery. Berikut jumlah karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery yang dijadikan populasi dalam penelitian ini:

**Tabel 3. Jumlah Populasi PT. Krakatau Daedong Machinery**

| <b>Departement</b>   | <b>Jumlah Karyawan</b> |
|----------------------|------------------------|
| Executive board      | 3                      |
| Workshop Maintenance | 42                     |
| CCP Maintenance      | 57                     |
| Human Resource       | 6                      |
| Finance              | 3                      |
| Purchasing           | 3                      |
| Sketching            | 4                      |
| Total Karyawan       | 118                    |

**Sumber: Diolah oleh penulis (2016)**

## **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2009:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel menurut Malhotra (2005:364) adalah: “Subkelompok elemen populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi”. Pengertian lain diungkapkan oleh Zuriah (2007:119), bahwa: “Sampel sering didefinisikan sebagai bagian dari populasi”. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81).

Perhitungan besarnya sampel dalam penelitian ini dimana jumlah populasi sudah diketahui berdasarkan pada rumus Yamane dalam Rakhmat

$$(2002:82), n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Ukuran sampel dalam penelitian dapat diketahui melalui perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d<sup>2</sup> = presisi yang ditetapkan 0,1

$$\frac{118}{118 \cdot (0,1)^2 + 1}$$

$$n = 54.128440 \text{ atau } 54 \text{ orang}$$

Dalam penelitian ini akan menggunakan 54 sampel yang akan mewakili keseluruhan populasi pada karyawan di PT. Krakatau Daedong Machinery

#### **a) Teknik Sampling**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling yaitu *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2001:57) dinyatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Margono (2004:126) menyatakan bahwa *simple random sampling* adalah teknik untuk mendapatkan sampel yang langsung dilakukan pada unit sampling. Cara

demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen. Teknik ini dapat dipergunakan bilamana jumlah unit sampling di dalam suatu populasi tidak terlalu besar.

## **E. Pengumpulan Data**

### **1. Sumber Data**

Sumber data adalah asal mula suatu data diperoleh. Menurut sumbernya, data penelitian digolongkan menjadi dua (Sumarsono, 2004:69) yaitu :

#### **a) Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya. Data primer dalam penelitian ini adalah data kuisioner yang diisi oleh para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery

#### **b) Data Sekunder**

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data data yang didapat dari perusahaan seperti gamabran perusahaan, sejarah perusahaa, dan struktur organisasi perusahaan.

## **1. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2013:224) metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

### **1. Kuisisioner**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner adalah suatu daftar tertulis yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal tertentu untuk dijawab secara tertulis yang nantinya akan dibagikan kepada seluruh responden.

### **2. Wawancara**

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2011:231) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini wawancara terhadap beberapa informan digunakan sebagai triangulasi untuk mengetahui keabsahan dalam analisis hasil penelitian kuantitatif serta memperkaya analisis dalam pembahasan.

### **3. Dokumentasi**

Sugiyono (2011:329) mengatakan bahwa dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan dan gambar seperti peraturan, sejarah perusahaan, gambaran perusahaan dan foto

## F. Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan tingkat kemampuan instrumen penelitian, mengikuti apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Menurut Sugiyono (2002:267) validitas merupakan hasil penelitian dimana terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini mempergunakan analisis korelasi *product moment*, dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total sebagai jumlah skor item. Adapun formulasi korelasi *product moment* (Sugiyono, 2002:250) adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

$r$  = koefisien korelasi

$X$  = Skor butir pertanyaan

$Y$  = Total skor variabel

$n$  = Jumlah responden

Pengujian dilakukan pada taraf  $\alpha = 0,05$  dengan kriteria pengujian jika probabilitas  $< 0,05$  atau  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir pernyataan valid.

Sedangkan jika probabilitas  $> 0,05$  atau  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir pertanyaan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1995:140). Untuk mengetahui suatu alat ukur reliable atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Alpha Cronbach* (Arikunto, 1998:193) dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

$r$  = Koefisien reliabilitas

$k$  = jumlah butir pertanyaan

$\sigma_i^2$  = varian butir pertanyaan

$\sigma^2$  = varian skor tes

Instrumen dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) sebesar 0,6 atau lebih

## 3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas item masing – masing variabel pada penelitian ini dilakukan dengan computer melalui program SPSS *for windows*

#### **4. Teknik Analisis Data**

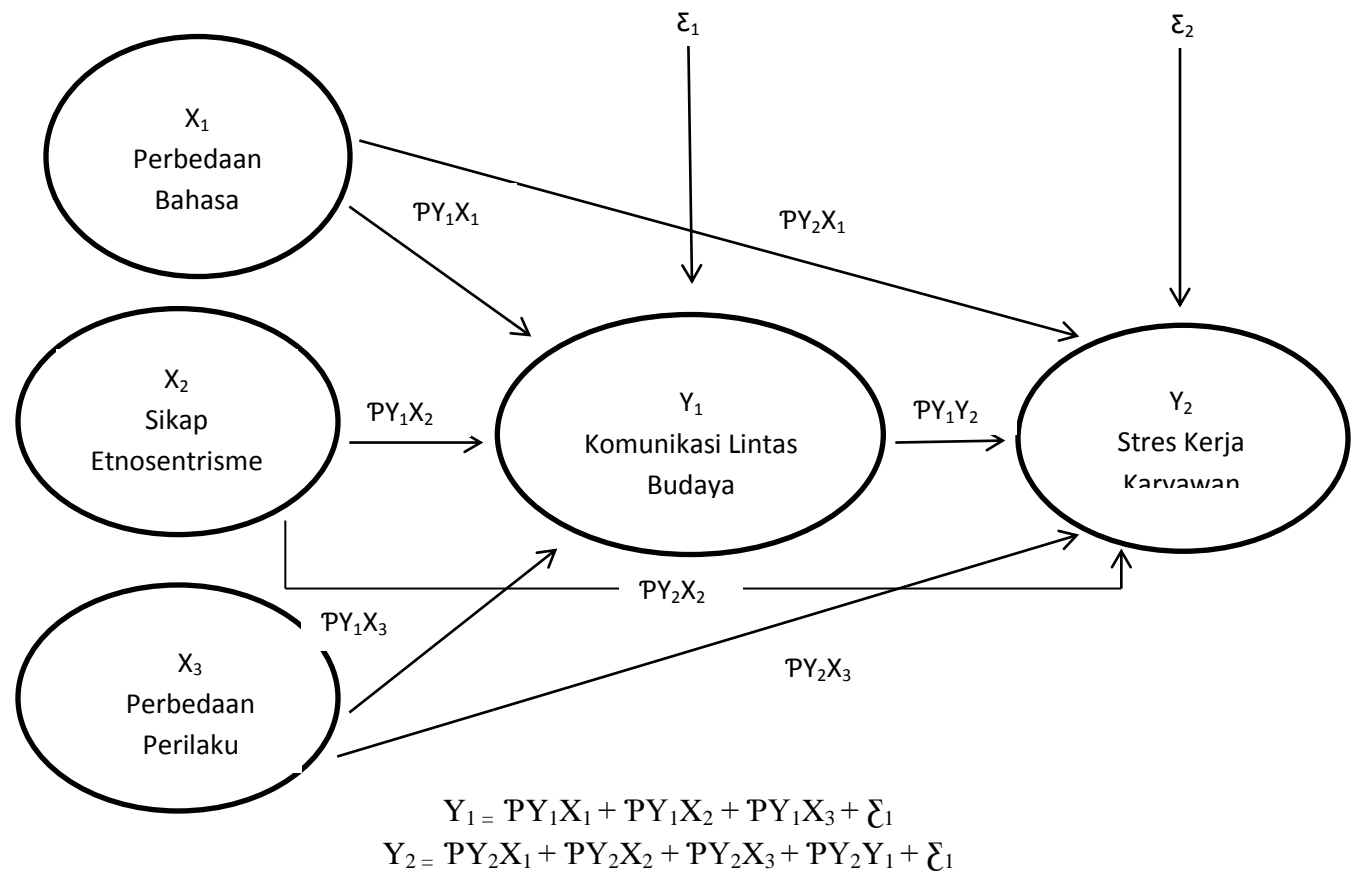
##### **a) Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dengan menggambarkan obyek penelitian dan keadaan responden yang diteliti. Berdasarkan metode statistika, analisis deskriptif dapat dilakukan untuk mengetahui rata rata, standar deviasi, nilai maksimal dan nilai minimum untuk melihat perbedaan data berdasarkan kategori yang ada pada data tersebut (Umar 2010:103)

##### **b) Analisis *Path* (Jalur)**

Analisis *Path* digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel *eksogenus* terhadap variabel *endogenus*. (Sarwono, 2012:17 ). Model analisis jalur yang dipakai pada penelitian ini adalah *mediated Path Model* melalui variabel perantara dimana kehadiran  $Y_1$  sebagai variabel perantara akan mengubah pengaruh variabel  $X$  terhadap  $Y_2$ . Berikut gambar jalur hubungan kausal, sub struktur 1 dan sub struktur 2 dalam penelitian ini.





Sumber : Diolah oleh peneliti

Gambar 4. Diagram Jalur Hubungan Kausal

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Perusahaan**

PT. Krakatau Posco adalah perusahaan multinasional yang bergerak dibidang industri baja. Terbentuk dari hasil *joint venture* antara POSCO Korea dengan Krakatau Steel Indonesia, PT. Krakatau Posco dikenal sebagai pabrik baja terpadu yang memiliki teknologi canggih *Blast Furnace* pertama di Indonesia. Dengan adanya *joint venture* dari Krakatau Steel dan POSCO Korea. PT. Krakatau Posco memiliki banyak anak perusahaan yang mendukung aktifitas produksinya, salah satunya adalah PT. Krakatau Daedong Machinery.

Berdiri pada 28 Juni 2013, PT. Krakatau Daedong Machinery menangani *maintenance* dan *workshop* untuk mesin mesin produksi baja dari PT. Krakatau Posco. PT. Krakatau Daedong Machinery merupakan bentuk *joint venture* antara perusahaan Daedong Heavy Industry yang berlokasi di Gimhae, Kyungnam, Korea dan PT. Krakatau Engineering yang berlokasi di Cilegon, Banten, Indonesia. PT. Krakatau Daedong Machinery menerima pesanan berupa pembelian barang dan *outsourcing*, permintaan jasa *sketch & drawing*, permintaan *fabrication, machinery, coating*, permintaan *maintenance & repair CCP (Continuous Casting Plant)*.

## I. Profile (Krakatau Engineering PT)

- Name : Krakatau Engineering PT. ([www.krakataueng.co.id](http://www.krakataueng.co.id))
- Established : 1988. 10. 12
- Employee : 489 Person
- Location:
  - Head office  
Krakatau Steel 7<sup>th</sup> Floor, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav 54, Jakarta, Indonesia.
  - Operation Office  
Gedung KE, KI. Asia Raya Kav. 03, Kawasan Industri Krakatau, Cilegon, Banten, Indonesia.
- Workshop Area  
Jl. Raya Anyer, Kav. 03 , Kawasan Industri Krakatau, Cilegon, Banten, Indonesia
- Major Customer : Krakatau Posco, Krakatau Steel, semen Gresik, Perusahaan Listrik Negara (PLN), PT PAL (Persero), etc
- Partner : Kaiser Engineer (USA), Witteven & BOS (Netherland), Posco E&C, etc.
- Category : Engineering, Procurement, Construction, Steel Product Application, Maintenance Service



**Gambar 7. Profile Company Krakatau Engineering**  
**Sumber. PT. Krakatau Daedong Machinery**

## I. Profile (DHI)

- Name : Daedong Heavy Industry Co.,Ltd. ([www.ddhi.co.kr](http://www.ddhi.co.kr))
- Established : 1992. 06. 01
- Employee : 150 Person
- Location:
  - Head office & Gimhae factory , 10,000m<sup>2</sup>  
1163-1, Myungdong-Ri, Hanlim-Myun, Gimhae-City, Kyungnam, Korea.
  - Gwangyang office & factory 24,000m<sup>2</sup>  
739-8, Chonam-Ri, Gwangyang-Eup, Gwangyang-City, Jeonnam, Korea.
- Major Customer : (Domestic) POSCO GROUP,DONGKUK STEEL.
- Category : Iron & Steel-Making Equipment



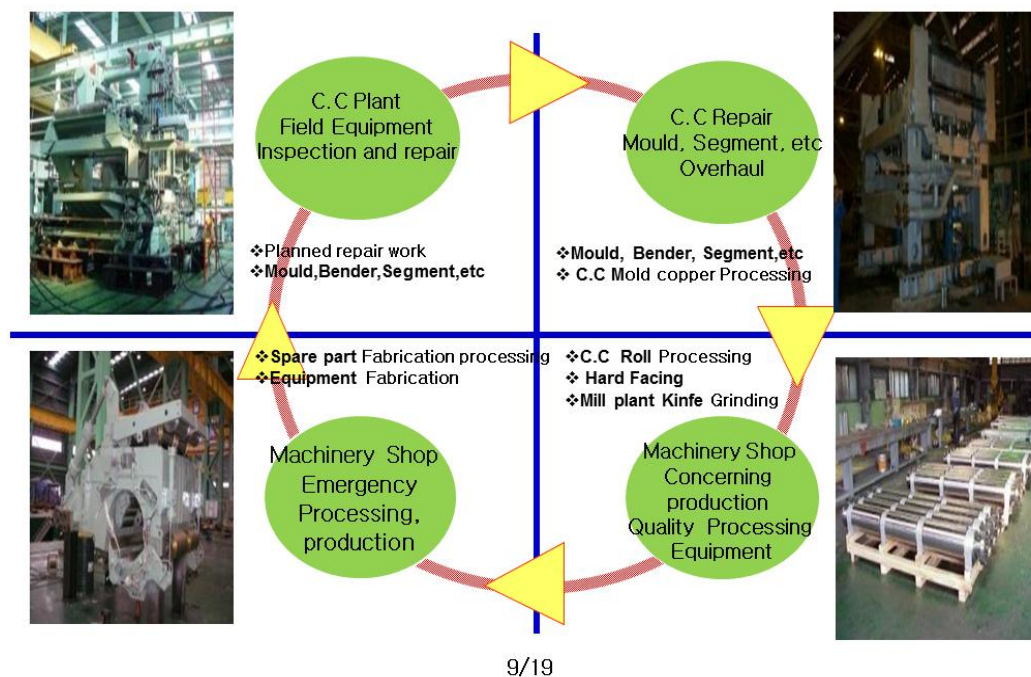
**Gambar 8. Company Profile Daedong Heavy Industry**  
**Sumber: PT. Krakatau Daedong Machinery**

## 2. Bidang Usaha

PT. Krakatau Daedong Machinery berusaha dalam bidang jasa reparasi mesin untuk keperluan khusus, dengan kegiatan usaha meliputi:

- a. Reparasi mesin-mesin industri;
- b. Melakukan pembuatan suku cadang, perbaikan dan perawatan (didalam *workshop*) semua peralatan pabrik di PT. Krakatau Posco;
- c. Melakukan pengadaan mesin untuk perbaikan dan pembuatan suku cadang;

- d. Melakukan pembuatan suku cadang, perbaikan dan perawatan (dilapangan maupun didalam *workshop*) peralatan pada mesin *continuous casting* di area pabrik pada PT. Krakatau Posco;
- e. Melakukan *hard facing* dengan metode pengelasan;
- f. Melaksanakan pekerjaan *nickel coating* pada *mold* mesin pengecoran dan lainnya.



9/19

**Gambar 9. Bidang usaha PT. Krakatau Daedong Machinery**  
**Sumber: PT. Krakatau Daedong Machinery**

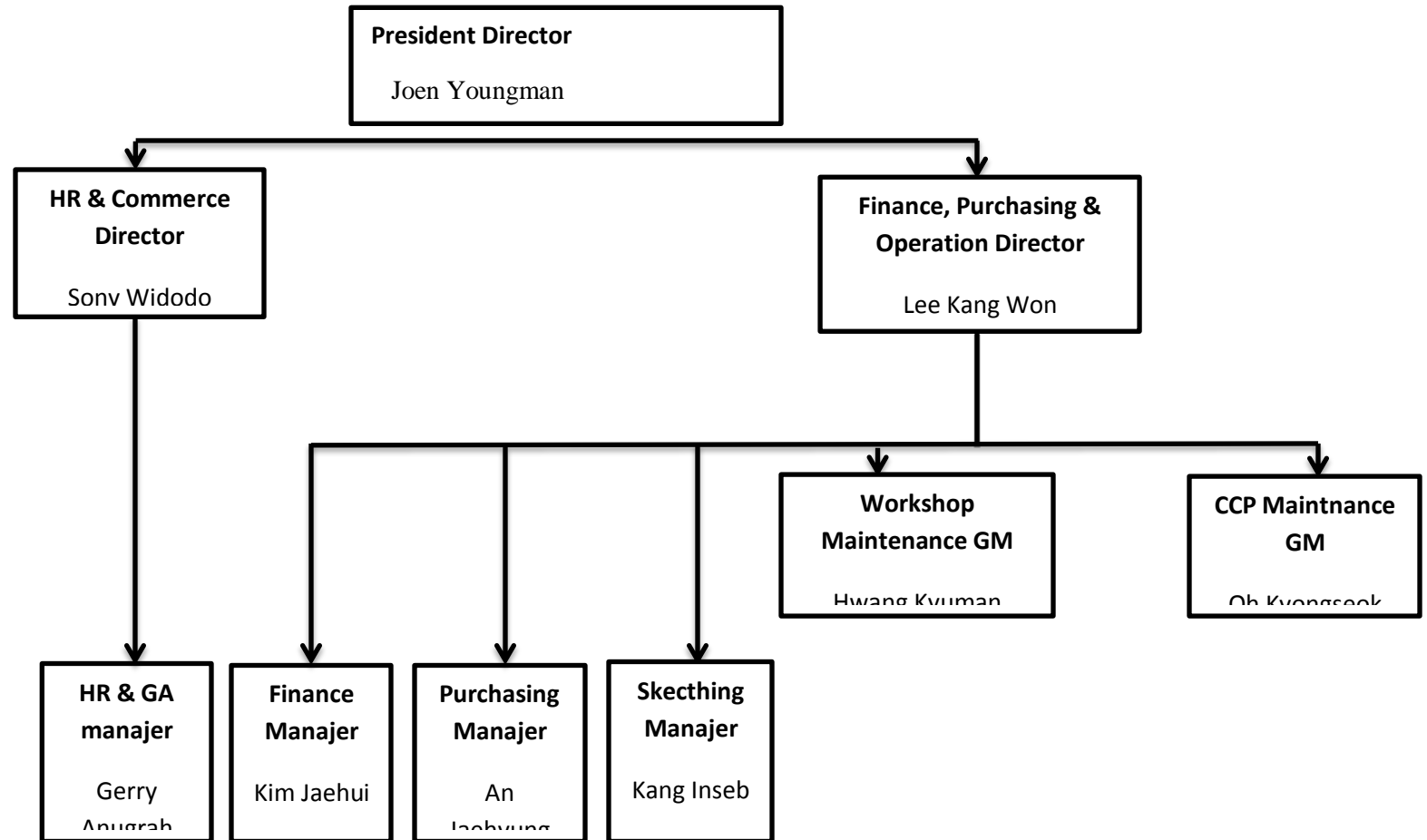
### 3. Organisasi dan Pekerja

PT. Krakatau Daedong Machinery merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perawatan dan produksi untuk mesin mesin dari PT. Krakatau Posco. Perusahaan ini merupakan hasil joint venture antara Daedong Heavy Industry yang berpusat di Korea dengan PT. Krakatau Engineering yang berasal dari Indonesia. PT. KDM memiliki pegawai Ekspatriat yang berasal dari Korea dengan total 16 pegawai. Ekspatriat Korea ini memimpin dalam berbagai bidang perusahaan, termasuk menjadi *president director*, *general manager workshop maintenance* dan *CCP maintenance* dan *director* yang masing – masing divisi yaitu finance, purchasing, sketching. Untuk divisi Human resource & General Affair dipimpin oleh manajer yang berasal dari Indonesia. Berikut gambaran struktur organisasi dan pekerja PT. Krakatau Daedong Machinery:

**Tabel 4. Jumlah Karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery**

| <b>Departement</b>    | <b>Jumlah Karyawan</b> |
|-----------------------|------------------------|
| Executive board       | 3                      |
| Workshop Maintenance  | 42                     |
| CCP Maintenance       | 57                     |
| Human Resource        | 6                      |
| Finance               | 3                      |
| Purchasing            | 3                      |
| Sketching             | 4                      |
| <b>Total Karyawan</b> | <b>118</b>             |

**Sumber: Diolah oleh penulis (2016)**



**Gambar 10. Struktur Divisi PT. Krakatau Daedong Machinery**  
**Sumber. PT. Krakatau Daedong Machinery**

## **B. Karakteristik Responden**

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sebagian karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery yang berjumlah 54 responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan usia responden, jenis kelamin responden dan lama bekerja di perusahaan. Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

### **1. Usia Responden**

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

**Tabel 5**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No           | Usia                | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|--------------|---------------------|------------------|----------------|
| 1            | 20 tahun -30 tahun  | 22               | 41%            |
| 2            | 30 tahun - 40 tahun | 25               | 46%            |
| 3            | 40 tahun - 50 tahun | 7                | 13%            |
| 4            | > 50 tahun          | 0                | 0.00           |
| <b>Total</b> |                     | <b>54</b>        | <b>100</b>     |

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Berdasarkan tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia lebih dari 20 tahun sampai 30 tahun sebanyak 22 atau 41%, berusia lebih dari 30 tahun sampai 40 tahun sebanyak 25 atau 46%, berusia lebih dari 40 tahun sampai 50 tahun sebanyak 7 atau 13%, berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 0 atau 0%. Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak adalah lebih dari 30 tahun sampai 40 tahun.



## 2. Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 6 berikut :

**Tabel 6**

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| No           | Lama Bekerja     | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|--------------|------------------|------------------|----------------|
| 1            | 1 tahun- 2 tahun | 13               | 24%            |
| 2            | 2 tahun- 3 tahun | 2                | 4%             |
| 3            | 3 tahun- 4 tahun | 29               | 54%            |
| 4            | > 4 tahun        | 10               | 18%            |
| <b>Total</b> |                  | <b>54</b>        | <b>100</b>     |

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Berdasarkan Tabel 6. Diatas diketahui bahwa sebanyak 13 responden atau 24% bekerja di PT. Krakatau Daedong Machinery selama 1 sampai 2 tahun. Sebanyak 2 responden atau 4% bekerja selama 2 sampai 3 tahun, 29 responden atau 54% bekerja selama 3 sampai 4 tahun. Sebanyak 10 responden atau 18% bekerja di PT. Krakatau Daedong Machinery selama lebih dari 4 tahun.

## 3. Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin akan dijelaskan pada tabel 7 berikut ini:

**Tabel 7**

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No           | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|--------------|---------------|------------------|----------------|
| 1            | Laki-laki     | 49               | 91%            |
| 2            | Perempuan     | 5                | 9%             |
| <b>Total</b> |               | <b>54</b>        | <b>100</b>     |

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Berdasarkan tabel 7 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 49 responden atau 91%, sedangkan perempuan sebanyak 9 responden atau 9%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 49 orang atau 91%.

#### **4. Divisi Pekerjaan**

Data karakteristik responden berdasarkan divisi pekerjaan dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini:

**Tabel 8**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan**

| No           | Divisi Pekerjaan     | Jumlah Responden | Presentase  |
|--------------|----------------------|------------------|-------------|
| 1            | Executive board      | 2                | 4%          |
| 2            | Workshop Maintenance | 18               | 33%         |
| 3            | CCP Maintenance      | 20               | 37%         |
| 4            | HR&GA                | 5                | 9%          |
| 5            | Finance              | 3                | 6%          |
| 6            | Purchasing           | 3                | 6%          |
| 7            | Sketching            | 3                | 6%          |
| <b>TOTAL</b> |                      | <b>54</b>        | <b>100%</b> |

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Berdasarkan Tabel 8 diatas, dapat diketahui sebanyak 4% responden bekerja di divisi executive board, sebanyak 33% responden bekerja di divisi workshop maintenance.

Sebanyak 37% bekerja di divisi CCP maintence, 9% bekerja di bagian HR&GA, 6% responden bekerja di divisi finance, 6% bekerja di divisi purchasing dan 6% bekerja di divisi sketching. Disini terlihat bahwa banyak responden yang bekerja di divisi workshop maintenance dan CCP maintenance karena memang dari total jumlah karyawan sebanyak 118 orang, karyawan yang bekerja di bagian workshop maintenance dan CCP maintenance berjumlah 99 karyawan.

### **C. Gambaran Variabel yang Diteliti**

Terdapat lima variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu, Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ), Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ), Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) dan Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ). Sub bab ini akan menjelaskan hasil jawaban para responden terhadap variabel variabel yang diteliti melalui kuesioner. Jawaban setiap item pada kuesioner akan diberikan nilai sesuai dengan kategori pada skala likert. Lima pilihan kategori jawaban sebagai berikut:

- f. Sangat tidak setuju memiliki bobot skor 1
- g. Tidak setuju memiliki bobot skor 2
- h. Ragu ragu memiliki bobot skor 3
- i. Setuju memiliki bobot skor 4
- j. Sangat setuju memiliki bobot skor 5

Setelah itu skor setiap item akan dikalikan dengan jumlah frekuensi responden sehingga setiap item akan memiliki total skor yang kemudian digunakan untuk menentukan rata rata jawaban responden pada setiap item pertanyaan. Kemudian

untuk mengkatagorikan rata rata jawaban responden dibuat skala interval yang dihitung dari skor tertinggi yang dikurangi dengan skor terendah, lalu dibagi lima maka diperoleh interval untuk kategori sebesar 0,8. Berikut tabel kategori skor berdasarkan jawaban para responden yang ditunjukan pada tabel 9 dibawah ini:

**Tabel 9**  
**Kategori Skor berdasarkan Jawaban**

| No | Skala Kategori Jawaban | Kategori Skor       |
|----|------------------------|---------------------|
| 1  | 1,00 - 1,80            | Sangat Tidak Setuju |
| 2  | 1,81 - 2,60            | Tidak Setuju        |
| 3  | 2,61 - 3,40            | Cukup               |
| 4  | 3,41 - 4,20            | Setuju              |
| 5  | 4,21 - 5,00            | Sangat Setuju       |

**Sumber : Sugiyono (2002)**

#### 1. Distribusi Frekuensi Variabel Perbedaan Bahasa ( $X_1$ )

Dalam variabel perbedaan bahasa terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 10

**Tabel 10**

**Distribusi Frekuensi Variabel Perbedaan Bahasa ( $X_1$ )**

| Item                                       | 1 |     | 2 |     | 3  |     | 4  |      | 5 |      | Total |     |            | Rata Rata |
|--|---|-----|---|-----|----|-----|----|------|---|------|-------|-----|------------|-----------|
|  | f | %   | f | %   | f  | %   | f  | %    | f | %    | f     | %   | Total Skor |           |
| X1.1                                       | 1 | 1.9 | 3 | 5.6 | 2  | 3.7 | 39 | 72.2 | 9 | 16.7 | 54    | 100 | 214        | 3.96      |
| X1.2                                       | 0 | 0   | 3 | 5.6 | 7  | 13  | 37 | 68.5 | 7 | 13   | 54    | 100 | 210        | 3.89      |
| X1.3                                       | 0 | 0   | 5 | 9.3 | 11 | 20  | 35 | 64.8 | 3 | 5.6  | 54    | 100 | 198        | 3.67      |
| X1.4                                       | 0 | 0   | 4 | 7.4 | 14 | 26  | 34 | 63   | 2 | 3.7  | 54    | 100 | 196        | 3.63      |
| Total Rata-Rata                            |   |     |   |     |    |     |    |      |   |      |       |     |            | 3.79      |
| Keterangan:                                |   |     |   |     |    |     |    |      |   |      |       |     |            |           |
| Rata Rata = (Total Skor : Total Frekuensi) |   |     |   |     |    |     |    |      |   |      |       |     |            |           |

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Keterangan item:

X1.1 : Perbedaan bahasa menyulitkan karyawan dalam berkomunikasi sehingga aktivitas berkomunikasi antar karyawan berkurang.

X1.2 : Perbedaan bahasa yang ada menyebabkan sering terjadinya *misunderstanding* dan miskomunikasi

X1.3 : Perbedaan bahasa sering menjadi hambatan dalam berkomunikasi sehingga memicu terjadinya konflik

X1.4 : Kurangnya kemampuan karyawan dalam berbahasa asing (*language skill*) menjadi salah satu alasan sulitnya berkomunikasi dengan karyawan asing.

Pada tabel 10 dapat diketahui bahwa dari 54 responden terdapat 9 responden atau 16,7% menyatakan sangat setuju bahwa perbedaan bahasa menyulitkan karyawan dalam berkomunikasi sehingga aktivitas berkomunikasi antar karyawan berkurang, 72.2% atau 39 responden menyatakan setuju, 2 responden atau 5.6% menyatakan tidak setuju dan 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju. Rata rata skor untuk item pertama yaitu 3,96 yang artinya para karyawan setuju bahwa adanya perbedaan bahasa menyulitkan karyawan dalam berkomunikasi sehingga aktivitas berkomunikasi antar karyawan berkurang.

Untuk item kedua yaitu perbedaan bahasa yang ada sering membuat mereka *Misunderstanding* dan miskomunikasi saat berkomunikasi. Sebanyak 7 orang responden atau 13% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan ini. 37 orang responden atau 68.5% menyatakan setuju, 7 orang responden atau 13% menyatakan ragu ragu, 3 orang responden atau 5.6% menyatakan tidak setuju dan 0 responden

atau 0% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan ini. Rata rata skor untuk item kedua yaitu 3,89 yang artinya para karyawan setuju bahwa perbedaan bahasa yang ada seringkali membuat mereka mengalami *misunderstanding* atau miskomunikasi satu sama lain.

Untuk item ketiga yaitu perbedaan bahasa sering menjadi hambatan dalam berkomunikasi sehingga memicu terjadinya konflik sebanyak 3 orang responden atau 5.6% menyatakan sangat setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 35 orang responden atau 64.8% menyatakan setuju, 11 orang responden atau 20.4% menyatakan ragu ragu akan pernyataan ini. 5 orang responden atau 9.3% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Rata rata skor untuk item ketiga yaitu 3,67 yang artinya para karyawan setuju bahwa perbedaan bahasa yang da menjadi hambatan dalam berkomunikasi sehingga seringkali memicu terjadinya konflik

Untuk item ke-empat yaitu kurangnya kemampuan karyawan dalam berbahasa asing (*language skill*) menjadi salah satu alasan sulitnya berkomunikasi dengan karyawan asing. Sebanyak 2 orang responden atau 3.7% menyatakan sangat setuju dan 34 orang responden atau 63% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 14 orang responden atau 25.9% menyatakan ragu ragu, 4 orang responden atau 7.4% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Rata rata skor untuk item ke-empat yaitu 3,63 yang artinya para karyawan setuju bahwa kurangnya kemampuan berbahasa asing (*language skill*)

menjadi salah satu faktor yang menyebabkan mereka sulit untuk berkomunikasi satu sama lain.

Untuk item paling tertinggi terdapat di item pertama yaitu perbedaan bahasa menyulitkan untuk berkomunikasi dengan karyawan asing. *Lack of communication* diantara karyawan pun terjadi. Hal ini dikarenakan kedua negara (Korea dan Indonesia) menjadikan bahasa inggris menjadi bahasa kedua mereka (*English for Second Language*), sehingga tidak ada bahasa bersama di perusahaan. Untuk item terendah terdapat pada item keempat yaitu kurangnya kemampuan para karyawan akan bahasa asing (*language skill*) menyebabkan sulitnya berkomunikasi dengan karyawan asing dirasa menjadi salah satu faktor penyebab sulitnya berkomunikasi dengan karyawan asing.

Secara keseluruhan, Tabel 10 menunjukkan total rata – rata sebesar 3,79 yang menunjukkan bahwa para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery menyatakan setuju bahwa perbedaan bahasa yang ada membuat mereka sulit untuk berkomunikasi dengan karyawan asing sehingga seringkali terjadi *Misunderstanding* dan miskomunikasi diantara mereka. Aktivitas komunikasi antar karyawan pun berkurang. Hal ini juga menjadi hambatan sekaligus menyulitkan mereka dalam menjalankan aktifitas bisnis. Faktor kurangnya kemampuan karyawan dalam berbahasa asing dirasa menjadi salah satu faktor penyebab sulitnya berkomunikasi satu sama lain.

## 2. Distribusi Frekuensi Variabel Sikap Etnosentrisme (X<sub>2</sub>)

Dalam variabel sikap etnosentrisme terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 11.

**Tabel 11**

**Distribusi Frekuensi Variabel Sikap Etnosentrisme (X<sub>2</sub>)**

| Item            | 1 |     | 2 |     | 3  |    | 4  |      | 5 |      | Total |     |            | Rata Rata |
|-----------------|---|-----|---|-----|----|----|----|------|---|------|-------|-----|------------|-----------|
|                 | f | %   | f | %   | f  | %  | f  | %    | f | %    | f     | %   | Total Skor |           |
| X2.1            | 0 | 0   | 4 | 7.4 | 7  | 13 | 35 | 64.8 | 8 | 14.8 | 54    | 100 | 209        | 3.87      |
| X2.2            | 0 | 0   | 2 | 3.7 | 7  | 13 | 45 | 83.3 | 0 | 0    | 54    | 100 | 205        | 3.79      |
| X2.3            | 0 | 0   | 2 | 3.7 | 9  | 17 | 38 | 70.4 | 5 | 9.3  | 54    | 100 | 208        | 3.85      |
| X2.4            | 1 | 1.9 | 2 | 3.7 | 10 | 19 | 38 | 70.4 | 3 | 5.6  | 54    | 100 | 202        | 3.74      |
| Total Rata-Rata |   |     |   |     |    |    |    |      |   |      |       |     |            | 3.81      |

Keterangan :

Rata Rata = (Total Skor : Total Frekuensi)

**Sumber: data primer diolah**

Keterangan Item:

X2.1 : Budaya Korea cenderung mendominasi pembentukan budaya kerja perusahaan

X2.2 : Saya cenderung mengikuti budaya kerja perusahaan yang dibentuk karena telah memahami dan menerima budaya kerja karyawan asing

X2.3 : Karyawan asing cenderung sulit menerima budaya kerja negara saya

X2.4 : Sering terjadi konflik (pribadi/kelompok) dikarenakan kurangnya toleransi akan budaya kerja negara saya

Pada tabel 11 dapat diketahui bahwa 8 orang responden atau 14.8% menyatakan sangat setuju bahwa budaya Korea cenderung mendominasi pembentukan budaya kerja perusahaan. 35 orang responden 64.8% menyatakan



setuju, 7 orang responden atau 13% menyatakan ragu ragu. Sebanyak 4 orang responden atau 7.4% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item pertama adalah 3,87 yang artinya para karyawan setuju bahwa budaya Korea mendominasi dalam pembentukan budaya kerja perusahaan.

Untuk item kedua yaitu para karyawan cenderung mengikuti budaya kerja perusahaan yang dibentuk karena telah memahami dan menerima budaya kerja karyawan asing sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju dan 45 orang responden atau 83% menyatakan setuju akan pernyataan ini. 7 orang responden atau 13% menyatakan ragu-ragu, 2 orang responden atau 3.7% menyatakan tidak setuju dan 0% atau 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item kedua adalah 3,79 yang artinya para karyawan cenderung mengikuti budaya kerja perusahaan yang dibentuk karena telah memahami dan menerima budaya kerja karyawan asing.

Untuk item ketiga yaitu pernyataan bahwa karyawan asing cenderung sulit menerima budaya kerja saya, 5 orang responden atau 9.3% menyatakan sangat setuju dan 38 orang responden atau 70.4% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 9 orang responden atau 16.7% menyatakan ragu ragu, 2 orang responden atau 3.7% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ketiga adalah 3,85 yang

artinya para karyawan setuju akan pernyataan bahwa karyawan asing cenderung sulit menerima budaya kerja negara saya.

Untuk item keempat untuk pernyataan sering terjadi konflik (pribadi/kelompok) dikarenakan kurangnya toleransi akan budaya kerja negara saya, 3 orang responden atau 5.6% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 38 orang responden atau 70.4% menyatakan setuju akan pernyataan ini. 10 orang responden atau 18.5% menyatakan ragu – ragu, 2 orang responden atau 3.7% menyatakan tidak setuju dan 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ke-empat adalah 3,74 yang artinya para karyawan setuju akan pernyataan dimana sering terjadi konflik baik antar pribadi atau kelompok dikarenakan kurangnya toleransi akan budaya kerja negara saya.

Untuk item paling tertinggi terdapat pada item pertama bahwa budaya Korea cenderung mendominasi pembentukan budaya kerja perusahaan. Para ekspatriat Korea yang menduduki jajaran executive board di dalam perusahaan tentu menjadikan budaya kerja perusahaan cenderung terbentuk mengikuti budaya Korea. Untuk item terendah terdapat pada item keempat yaitu sering terjadi konflik (pribadi/kelompok) dikarenakan kurangnya toleransi akan budaya kerja negara saya. Meski terjadi dominasi dalam pembentukan budaya kerja perusahaan, namun terlihat bahwa para karyawan cenderung mengikuti budaya kerja yang terbentuk meski para karyawan asing cenderung kurang memiliki toleransi akan budaya kerja Indonesia

dan hal inilah yang sering menimbulkan konflik baik pribadi atau kelompok di dalam perusahaan.

Secara keseluruhan, Tabel 11 menunjukkan total rata – rata sebesar 3,81 yang menunjukkan bahwa para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery menyatakan setuju bahwa budaya Korea mendominasi pembentukan budaya kerja perusahaan. Dan mereka cenderung sulit untuk menerima budaya kerja orang Indonesia. Kurangnya toleransi tersebut seringkali memicu terjadinya konflik. Oleh karena itu para karyawan cenderung mengikuti budaya kerja perusahaan yang dibentuk karena telah memahami dan menerima budaya kerja karyawan asing meski budaya tersebut berbeda dengan budaya kerja orang local.

### **3. Distribusi Frekuensi Variabel Perbedaan Perilaku ( $X_3$ )**

Dalam variabel perbedaan perilaku terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 12 :

**Tabel 12**

**Distibusi Frekuensi Variabel Perbedaan Perilaku (X<sub>3</sub>)**

| Item            | 1 |     | 2 |     | 3  |     | 4  |      | 5  |      | Jumlah |     |            | Rata Rata |
|-----------------|---|-----|---|-----|----|-----|----|------|----|------|--------|-----|------------|-----------|
|                 | f | %   | f | %   | f  | %   | f  | %    | f  | %    | f      | %   | Total Skor |           |
| X3.1            | 0 | 0   | 1 | 1.9 | 1  | 1.9 | 30 | 55.6 | 22 | 40.7 | 54     | 100 | 235        | 4.35      |
| X3.2            | 0 | 0   | 3 | 5.6 | 9  | 17  | 40 | 74.1 | 2  | 3.7  | 54     | 100 | 203        | 3.75      |
| X3.3            | 0 | 0   | 0 | 0   | 0  | 0   | 36 | 66.7 | 18 | 33.3 | 54     | 100 | 234        | 4.33      |
| X3.4            | 1 | 1.9 | 1 | 1.9 | 10 | 19  | 42 | 77.8 | 0  | 0    | 54     | 100 | 201        | 3.72      |
| Total Rata-Rata |   |     |   |     |    |     |    |      |    |      |        |     |            | 4.04      |

Keterangan :

Rata Rata = (Total Skor : Total Frekuensi)

**Sumber : data primer diolah**

Keterangan Item:

X3.1 : Ada *working behavior gap* antara Indonesia dan Korea

X3.2 : *Working behavior gap* seringkali menimbulkan konflik

X3.3 : Ada *lifestyle habits gap* (kebiasaan dalam gaya hidup) antara Indonesia dan Korea

X3.4 : Perbedaan perilaku yang ada (*working behavior & lifestyle habits*) membuat *interpersonal relationship* antar karyawan berkurang

Pada tabel 12 diketahui bahwa dari 54 responden terdapat 22 orang responden atau 40.7% menyatakan sangat setuju untuk pernyataan ada *working behavior gap* (tingkah laku dalam bekerja) antara orang Indonesia dan orang Korea. 30 orang responden atau 55.6% juga menyatakan setuju untuk pernyataan ini. Sebanyak 1 orang responden atau 1.9% menyatakan ragu – ragu, 1 orang responden atau 1.9% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju

akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item pertama adalah 4,33 yang artinya para karyawan menyatakan sangat setuju bahwa ada perbedaan *working behavior* antara orang Indonesia dan Orang Korea.

Untuk item kedua yaitu cenderung sering terjadi konflik akibat adanya *working behavior gap* antara orang Indonesia dan orang Korea sebanyak 2 orang responden atau 3.7% menyatakan sangat setuju dan 40 orang responden atau 74.1% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 9 orang responden atau 16.7% menyatakan ragu – ragu, 3 orang responden atau 5.6% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item kedua adalah 3,75 yang artinya para karyawan setuju bahwa sering terjadi konflik akibat adanya perbedaan *working behavior* antara orang Korea dan orang Indonesia

Untuk item ketiga yaitu ada *lifestyle habits gap* (kebiasaan dalam gaya hidup) antara orang Indonesia dan orang Korea, sebanyak 18 orang responden atau 33.3% menyatakan sangat setuju dan 38 orang responden atau 66.7% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan ragu – ragu, 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ketiga adalah 4,33 yang artinya para karyawan sangat setuju bahwa ada perbedaan *lifestyle habit* antara Indonesia dan Korea.

Untuk item keempat yaitu perbedaan perilaku yang ada (*working behavior & lifestyle habits*) membuat *interpersonal relationship* antar karyawan berkurang, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju dan 42 orang responden atau 77.8% menyatakan setuju atas pernyataan ini. Sebanyak 10 orang responden atau 18.5% menyatakan ragu – ragu, 1 orang responden atau 1.9% menyatakan tidak setuju dan 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ke-empat adalah 3,72 yang artinya para karyawan setuju bahwa perbedaan perilaku yang ada (*working behavior & lifestyle habits*) membuat *interpersonal relationship* antar karyawan berkurang atau renggang.

Untuk item dengan angka tertinggi terdapat pada item pertama yaitu terdapat *working behavior gap* antara orang Indonesia dan orang Korea. Hal ini memang terlihat jelas ketika orang Korea yang cenderung memiliki dimensi budaya maskulin sedangkan budaya Indonesia yang memiliki dimensi budaya feminisme. Selanjutnya, untuk item terendah dalam variabel ini adalah item keempat yaitu perbedaan perilaku yang ada (*working behavior & lifestyle habits*) membuat *interpersonal relationship* antar karyawan berkurang atau renggang.

Secara keseluruhan, pada tabel 12 menunjukkan rata rata total skor sebesar 4.04 yang artinya para karyawan merasa ada perbedaan *working behavior* antara orang Korea dan orang Indonesia. Mereka juga merasa bahwa ada perbedaan di dalam kebiasaan gaya hidup atau *lifestyle habits* antara orang Korea dan Indonesia. Hal ini

seringkali menjadi pemicu adanya konflik dalam aktivitas perusahaan. Perbedaan perilaku yang ada juga secara tidak langsung dapat mempengaruhi intensitas *interpersonal relationship* antara para karyawan.

#### 4. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Lintas Budaya (Y<sub>1</sub>)

Dalam variabel komunikasi lintas budaya terdapat lima item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 13:

**Tabel 13**

**Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Lintas Budaya (Y<sub>1</sub>)**

| Item            | 1 |     | 2  |     | 3  |     | 4  |      | 5 |      | Total |     |            | Rata Rata |
|-----------------|---|-----|----|-----|----|-----|----|------|---|------|-------|-----|------------|-----------|
|                 | f | %   | f  | %   | f  | %   | f  | %    | f | %    | f     | %   | Total Skor |           |
| Y1.1            | 1 | 1.9 | 3  | 5.6 | 1  | 1.9 | 46 | 85.2 | 3 | 5.6  | 54    | 100 | 209        | 3.87      |
| Y1.2            | 0 | 0   | 11 | 20  | 13 | 24  | 28 | 51.9 | 2 | 3.7  | 54    | 100 | 183        | 3.38      |
| Y1.3            | 0 | 0   | 1  | 1.9 | 5  | 9.3 | 41 | 75.9 | 7 | 13   | 54    | 100 | 216        | 4.00      |
| Y1.4            | 0 | 0   | 1  | 1.9 | 5  | 9.3 | 40 | 74.1 | 8 | 14.8 | 54    | 100 | 217        | 4.01      |
| Y1.5            | 0 | 0   | 0  | 0   | 6  | 11  | 31 | 75.9 | 7 | 13   | 54    | 100 | 177        | 3.27      |
| Total Rata-Rata |   |     |    |     |    |     |    |      |   |      |       |     |            | 3.71      |

Keterangan:

Rata Rata = (Total Skor : Total Frekuensi)

**Sumber: data primer diolah**

Keterangan Item:

Y1.1 : Banyaknya bahasa verbal yang digunakan di perusahaan membuat transmisi informasi dalam berkomunikasi tidak efektif

Y1.2 : Bahasa ketiga (English) cenderung lebih efektif sebagai alat komunikasi antar karyawan

Y1.3 : Penggunaan bahasa nonverbal *proxemics* (jarak kedekatan dalam berkomunikasi) membuat komunikasi menjadi lebih efektif

Y1.4 : Penggunaan bahasa nonverbal *kinesic* (*gesture*, ekspresi wajah, kontak mata) membuat komunikasi menjadi lebih efektif

Y1.5 : Penggunaan bahasa nonverbal *paralanguage* (tinggi rendah nada bicara, kecepatan bicara) membuat komunikasi menjadi lebih efektif

Pada tabel 13 terlihat bahwa 3 orang responden atau 5.6% menyatakan sangat setuju untuk item banyaknya bahasa verbal yang digunakan di perusahaan membuat transmisi informasi dalam berkomunikasi tidak efektif. Sebanyak 46 orang responden atau 85.2% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 1 orang responden atau 1.9% menyatakan ragu ragu, 3 orang responden atau 5.6% menyatakan tidak setuju, dan 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item pertama adalah 3,87 yang artinya para karyawan sangat setuju akan pernyataan bahwa banyaknya bahasa verbal yang digunakan di perusahaan membuat transmisi informasi dalam berkomunikasi tidak efektif

Pada item kedua yaitu Bahasa ketiga (English) cenderung lebih efektif sebagai alat komunikasi antar karyawan, menunjukan bahwa 2 orang responden atau 3.7% menyatakan sangat setuju atas pernyataan ini. Sebanyak 28 orang responden atau 51.9% menyatakan setuju. Kemudian, 13 orang responden atau 24.1% menyatakan ragu – ragu, 11 orang responden atau 20.4% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item kedua adalah 3,38 yang artinya para karyawan setuju bahwa



penggunaan bahasa inggris atau bahasa ketiga dirasa lebih efektif sebagai alat komunikasi antar karyawan.

Pada item ketiga yaitu penggunaan bahasa nonverbal *proxemics* (jarak kedekatan dalam berkomunikasi) membantu komunikasi menjadi lebih efektif, sebanyak 7 orang responden atau 13% menyatakan sangat setuju dan 41 orang responden atau 75.9% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 5 orang responden atau 9.3% menyatakan ragu – ragu, 1 orang responden atau 1.9% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ketiga adalah 4 yang artinya para karyawan sangat setuju bahwa penggunaan bahasa nonverbal proxemics membantu komunikasi lintas budaya berjalan lebih efektif.

Pada item keempat yaitu penggunaan bahasa nonverbal *kinesic* (*gesture*, ekspresi wajah, kontak mata) membantu komunikasi menjadi lebih efektif, sebanyak 8 orang responden atau 14.8% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 40 orang responden atau 74.1% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 5 orang responden atau 9.3% menyatakan ragu – ragu, 1 orang responden atau 1.9% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item keempat adalah 4,01 yang artinya para karyawan sangat setuju bahwa penggunaan bahasa nonverbal kinesic membantu mereka dalam berkomunikasi dengan orang asing diperusahaan.

Pada item kelima yaitu penggunaan bahasa nonverbal *paralanguange* (tinggi rendah nada bicara, kecepatan bicara) membantu komunikasi menjadi lebih efektif, sebanyak 7 orang responden atau 13% menyatakan sangat setuju dan 31 orang responden atau 75.9% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 6 orang responden atau 11.1% menyatakan ragu – ragu, 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item kelima adalah 3,27 yang artinya para karyawan merasa bahwa penggunaan bahasa nonverbal *paralanguange* membantu komunikasi menjadi lebih efektif.

Untuk item tertinggi pada item ini terdapat pada item keempat dimana para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery menyatakan bahwa bahasa nonverbal *kinesic* (*gesture*, ekspresi wajah, kontak mata) membantu komunikasi menjadi lebih efektif hal ini tentu saja sangat membantu mereka dalam bertukar informasi saat berkomunikasi meski terkadang bahasa verbal yang mereka gunakan berbeda. Untuk item terendah terdapat pada item kelima yaitu penggunaan bahasa nonverbal *paralanguange* (tinggi rendah nada bicara, kecepatan bicara) membantu komunikasi menjadi lebih efektif.

Pada tabel 13 total rata – rata menunjukan angka 3.71 yang menyatakan setuju bahwa banyaknya bahasa verbal yang digunakan di perusahaan membuat transmisi informasi dalam berkomunikasi tidak efektif. Para karyawan merasa bahwa bahasa ketiga atau bahasa inggris lebih efektif digunakan untuk berkomunikasi dengan

karyawan asing daripada menggunakan bahasa Indonesia atau Korea. Hal ini juga terbantu dengan adanya bahasa nonverbal proxemics, kinesic, paralanguange yang membuat kegiatan komunikasi lintas budaya berjalan lebih efektif.

### 5. Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

Dalam variabel stress kerja karyawan terdapat tujuh item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 14 :

**Tabel 14**

**Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja Karyawan**

| Item            | 1 |     | 2  |     | 3  |     | 4  |      | 5 |     | Total |     |            | Rata Rata |
|-----------------|---|-----|----|-----|----|-----|----|------|---|-----|-------|-----|------------|-----------|
|                 | f | %   | f  | %   | f  | %   | f  | %    | f | %   | f     | %   | Total Skor |           |
| Y2.1            | 1 | 1.9 | 9  | 17  | 10 | 19  | 34 | 63   | 0 | 0   | 54    | 100 | 185        | 3.29      |
| Y2.2            | 1 | 1.9 | 11 | 20  | 6  | 11  | 34 | 63   | 2 | 3.7 | 54    | 100 | 187        | 3.25      |
| Y2.3            | 1 | 1.9 | 16 | 30  | 14 | 26  | 22 | 40.7 | 1 | 1.9 | 54    | 100 | 168        | 2.81      |
| Y2.4            | 2 | 3.7 | 9  | 17  | 7  | 13  | 34 | 63   | 2 | 3.7 | 54    | 100 | 187        | 3.29      |
| Y2.5            | 1 | 1.9 | 7  | 13  | 5  | 9.3 | 38 | 70.4 | 3 | 5.6 | 54    | 100 | 197        | 3.51      |
| Y2.6            | 0 | 0   | 4  | 7.4 | 8  | 15  | 40 | 74.1 | 2 | 3.7 | 54    | 100 | 202        | 3.66      |
| Y2.7            | 1 | 1.9 | 6  | 11  | 4  | 7.4 | 40 | 74.1 | 3 | 5.6 | 54    | 100 | 200        | 3.59      |
| Total Rata-Rata |   |     |    |     |    |     |    |      |   |     |       |     |            | 3.35      |

Keterangan:

Rata Rata = (Total Skor : Total Frekuensi)

**Sumber: data primer diolah**

Keterangan Item:

Y2.1 : Mengalami stres yang ditandai oleh gejala fisik (sakit kepala, darah tinggi, merendahnya sistem kekebalan tubuh) akibat adanya hambatan budaya yang ada

Y2.2 : Mengalami stress yang ditandai oleh gejala psikologis (mudah marah, jenuh, gelisah, *moody*) akibat adanya hambatan budaya yang ada

Y2.3 : Mengalami stress yang ditandai oleh gejala tingkah laku (susah tidur, nafsu makan berkurang, meningkatnya konsumsi rokok dan alcohol) akibat adanya hambatan budaya yang ada

Y2.4 : Perbedaan bahasa menjadi salah satu faktor lingkungan yang membuat timbulnya stress kerja

Y2.5 : Sikap etnosentrisme dalam membentuk budaya kerja menjadi salah satu faktor organisasi yang membuat timbulnya stress kerja

Y2.6 : Perbedaan perilaku dan kebiasaan antara karyawan local dan asing menjadi faktor individu yang membuat timbulnya stress kerja

Y2.7 : Komunikasi lintas budaya yang tidak efektif menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya stres kerja

Tabel 14 menunjukkan bahwa dari 54 responden, terdapat 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju bahwa para karyawan mengalami gejala stress yang ditandai dengan gejala fisik (sakit kepala, darah tinggi, merendahnya sistem kekebalan tubuh) akibat adanya hambatan budaya yang ada dan sebanyak 34 responden atau 63% setuju akan pernyataan ini. 10 orang responden atau 16.7% menyatakan ragu ragu, 9 orang responden atau 16.7% menyatakan tidak setuju, 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item pertama adalah 3,29 yang artinya para karyawan cukup mengalami stress kerja yang ditandai oleh gejala fisik dikarenakan adanya hambatan budaya yang ada di dalam perusahaan.

Pada item kedua yaitu mengalami stress yang ditandai oleh gejala psikologis (mudah marah, jenuh, gelisah, *moody*) akibat adanya hambatan budaya yang ada sebanyak 2 orang responden atau 3.7% menyatakan sangat setuju. Sebanyak 34 orang responden atau 63% menyatakan setuju akan pernyataan ini. 6 orang responden atau 11.1% menyatakan ragu ragu, 11 orang responden atau 20.4% menyatakan tidak setuju dan 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item kedua adalah 3,25 yang artinya para karyawan cukup merasa mengalami stress kerja yang ditandai oleh gejala psikologis akibat adanya hambatan budaya yang ada di perusahaan.

Pada item ketiga yaitu mengalami stress yang ditandai oleh gejala tingkah laku (susah tidur, nafsu makan berkurang, meningkatnya konsumsi rokok dan alcohol) akibat adanya hambatan budaya yang ada sebanyak 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat setuju. Sebanyak 22 orang responden atau 40.7% menyatakan setuju akan pernyataan ini. 14 orang responden atau 25.6% menyatakan ragu – ragu, 16 orang responden atau 29.6% menyatakan tidak setuju dan 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ketiga adalah 2,81 yang artinya para karyawan merasa mengalami stress kerja yang ditandai dengan gejala tingkah laku akibat adanya hambatan budaya yang ada di perusahaan

Pada item keempat yaitu perbedaan bahasa menjadi salah satu faktor lingkungan yang membuat timbulnya stress kerja sebanyak 2 orang responden atau 3.7%

menyatakan sangat setuju dan 34 orang responden atau 63% menyatakan setuju. Sebanyak 7 orang responden atau 13% menyatakan ragu – ragu, 9 orang responden atau 16.7% menyatakan tidak setuju dan 2 orang responden atau 3.7% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ke-empat adalah 3,29 yang artinya para karyawan setuju akan pernyataan bahwa perbedaan bahasa menjadi salah satu faktor lingkungan yang membuat timbulnya stress kerja

Pada item kelima yaitu pernyataan bahwa sikap etnosentrisme dalam membentuk budaya kerja menjadi salah satu faktor organisasi yang membuat timbulnya stress kerja, sebanyak 3 orang responden atau 5.6% menyatakan sangat setuju dan 38 orang responden atau 70.4% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 5 orang responden atau 9.3% menyatakan ragu – ragu, 7 orang responden atau 13% menyatakan tidak setuju dan 1 orang responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item kelima adalah 3,51 yang artinya sikap etnosentrisme dalam membentuk budaya kerja menjadi salah satu faktor organisasi yang membuat timbulnya stress kerja.

Pada item keenam yaitu pernyataan bahwa perbedaan perilaku dan kebiasaan antara karyawan local dan asing menjadi faktor individu yang membuat timbulnya stress kerja, sebanyak 2 orang responden atau 3.7% menyatakan sangat setuju dan 40 orang responden atau 74.1% menyatakan setuju akan pernyataan ini. 8 orang

responden atau 14.8% menyatakan ragu – ragu, 4 orang responden atau 7.4% menyatakan tidak setuju dan, 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item keenam adalah 3,66 yang artinya para karyawan setuju bahwa perbedaan perilaku dan kebiasaan antara karyawan local dan asing menjadi faktor individu yang membuat timbulnya stress kerja.

Pada item ketujuh yaitu pernyataan bahwa komunikasi lintas budaya yang tidak efektif menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya stres kerja, sebanyak 3 orang responden atau 5.6% menyatakan sangat setuju dan 40 orang responden atau 74.1% menyatakan setuju akan pernyataan ini. Sebanyak 4 orang responden atau 7.4% menyatakan ragu – ragu, 6 orang responden atau 11.3% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden atau 1.9% menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan ini. Terlihat pada tabel diatas bahwa rata rata skor untuk item ketujuh adalah 3,59 yang artinya para karyawan setuju bahwa aktifitas komunikasi lintas budaya yang berjalan tidak efektif seringkali membuat mereka stress.

Untuk item tertinggi pada item ini terdapat pada item keenam dimana para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery menyatakan bahwa perbedaan perilaku dan kebiasaan antara karyawan local dan asing sering kali membuat saya stress. Perbedaan budaya yang ada tentu membuat perbedaan perilaku dan kebiasaan mereka berbeda. Hal ini dirasa menjadi salah satu pemicu akan stress kerja karyawan. Untuk item terendah terdapat pada item ketiga yaitu para karyawan PT. Krakatau Daedong

Machinery mengalami stress yang ditandai oleh gejala tingkah laku (susah tidur, nafsu makan berkurang, meningkatnya konsumsi rokok dan alcohol) akibat adanya hambatan budaya yang ada.

Secara keseluruhan, Tabel 14 menunjukkan total rata – rata sebesar 3,35 yang menunjukkan bahwa para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery menyatakan mengalami stress kerja yang ditandai baik dengan gejala fisik, psikologis dan tingkah laku akibat adanya hambatan budaya yang ada. Perbedaan perilaku dan kebiasaan karyawan local dan asing membuat budaya kerja mereka juga berbeda. Hal ini seringkali membuat mereka mengalami stress kerja. Komunikasi lintas budaya yang tidak berjalan dengan efektif juga seringkali membuat mereka mengalami stress.

#### **D. Uji Instrumen Penelitian**

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap –tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor response tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliable.

##### **1. Uji Validitas**

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuesioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara



konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) product moment. Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid:

$H_0 : r = 0$ , tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

$H_1 : r \neq 0$ , terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

Hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , demikian sebaliknya hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 21 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 15**  
**Uji Validitas Variabel**

| Item | Koefisien Korelasi | Sig. | r Tabel | Keterangan |
|------|--------------------|------|---------|------------|
| X1.1 | 0.789              | 0.00 | 0.3     | Valid      |
| X1.2 | 0.779              | 0.00 | 0.3     | Valid      |
| X1.3 | 0.900              | 0.00 | 0.3     | Valid      |
| X1.4 | 0.895              | 0.00 | 0.3     | Valid      |

|      |       |      |     |       |
|------|-------|------|-----|-------|
| X2.1 | 0.869 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| X2.2 | 0.729 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| X2.3 | 0.839 | 0.00 | 0.3 | Valid |

**Lanjutan Tabel 14. Uji Validitas Variabel**

|      |       |      |     |       |
|------|-------|------|-----|-------|
| X2.4 | 0.876 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| X3.1 | 0.833 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| X3.2 | 0.777 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| X3.3 | 0.509 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| X3.4 | 0.804 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y1.1 | 0.496 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y1.2 | 0.759 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y1.3 | 0.896 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y1.4 | 0.894 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y1.5 | 0.797 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y2.1 | 0.883 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y2.2 | 0.884 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y2.3 | 0.846 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y2.4 | 0.873 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y2.5 | 0.797 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y2.6 | 0.856 | 0.00 | 0.3 | Valid |
| Y2.7 | 0.842 | 0.00 | 0.3 | Valid |

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Dari Tabel 15 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

## **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk

mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Arikunto menjelaskan tentang reliabilitas sebagai berikut :

“Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik “

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

**Tabel 16**

**Uji Reliabilitas variabel**

| no | Variabel                      | Koefisien Reliabilitas | Keterangan |
|----|-------------------------------|------------------------|------------|
| 1  | Perbedaan Bahasa (X1)         | 0.859                  | Reliabel   |
| 2  | Sikap Etnosentrisme (X2)      | 0.846                  | Reliabel   |
| 3  | Perbedaan Perilaku (X3)       | 0.724                  | Reliabel   |
| 4  | Komunikasi Lintas Budaya (Y1) | 0.795                  | Reliabel   |
| 5  | Stres Kerja Karyawan (Y2)     | 0.993                  | Reliabel   |

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Dari Tabel 16 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel

## E. Perhitungan Analisis Path

### 1. Sub – struktur 1

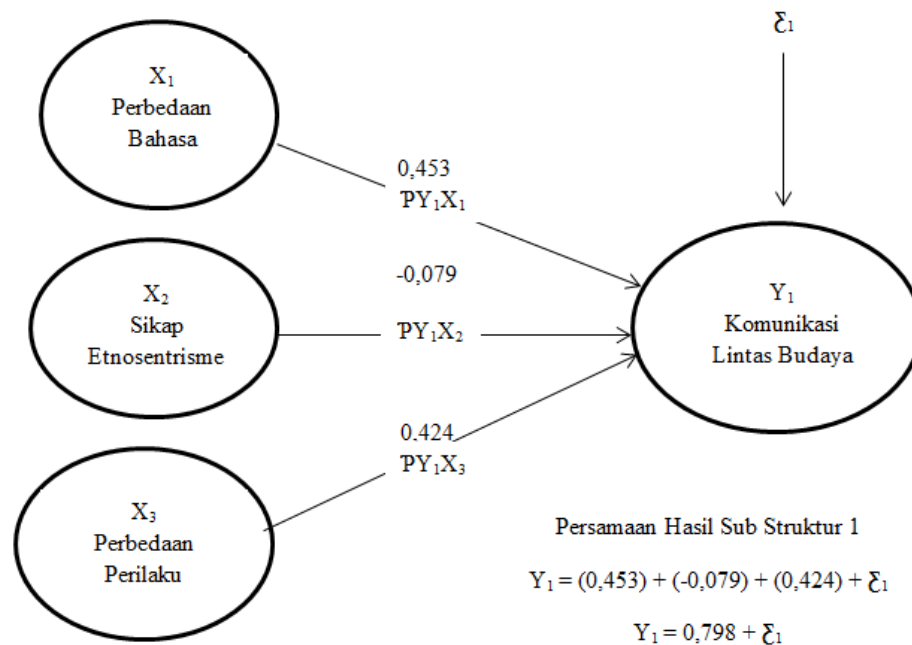
Hasil perhitungan analisis *Cultural Barrier* yang terdiri dari Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) dan Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) dapat dilihat dalam Tabel 17.

**Tabel 17**

#### Hasil Analisis Sub Struktur I

| Variabel                      | Standardized                       | t hitung | Probabilitas | Keterangan       |
|-------------------------------|------------------------------------|----------|--------------|------------------|
|                               | Koefisien beta                     |          |              |                  |
| Perbedaan Bahasa ( $X_1$ )    | 0.453                              | 3.369    | 0.001        | Signifikan       |
| Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) | -0.079                             | -0,514   | 0.610        | Tidak Signifikan |
| Perbedaan Perilaku ( $X_3$ )  | 0.424                              | 3.274    | 0.002        | Signifikan       |
| Variabel terikat              | Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) |          |              |                  |
| R square ( $R^2$ )            | 0.422                              |          |              |                  |

**Sumber : Data primer diolah (2016)**



Sumber : Diolah oleh peneliti

**Gambar 11. Diagram Jalur Sub-Struktur 1**

Hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi model untuk menjalankan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 0,422 (42,2%). Hipotesis penelitian yang diuji adalah sebagai berikut:

16. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan bahasa terhadap komunikasi lintas budaya. ( $H_1$ )
17. Terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap etnosentrisme terhadap komunikasi lintas budaya ( $H_2$ )
18. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan perilaku terhadap komunikasi lintas budaya ( $H_3$ )

Tabel 16 menunjukkan hasil uji analisis jalur untuk mengetahui pengaruh *Cultural Barrier* yang terdiri dari Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ), dan Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ). Variabel Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,453 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ) maka hipotesis yang menyatakan Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) diterima, dengan pengaruh langsung sebesar 0,453.

Selanjutnya untuk variabel Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) menunjukan nilai koefisien beta sebesar -0,079 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,610 ( $p < 0,05$ ) sehingga dinyatakan tidak signifikan. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa Sikap Etnosentrisme berpengaruh terhadap variabel Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) ditolak. Untuk variabel Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) menunjukan nilai koefisien beta sebesar 0,425 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,002 ( $p < 0,05$ ) maka hipotesis yang menyatakan bahwa Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) diterima dengan pengaruh langsung sebesar 0,425 atau 45,3%

## 2. Sub Struktur II

Hasil perhitungan analisis *Cultural Barrier* yang terdiri dari Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ), Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) dan Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) dapat dilihat dalam Tabel 18.

**Tabel 18.**

### Hasil Analisis Sub Struktur II

| Variabel                              | Standardized                   | t<br>hitung | Probabilitas | Keterangan |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------|--------------|------------|
|                                       | Koefisien beta                 |             |              |            |
| Perbedaan Bahasa<br>( $X_1$ )         | 0.250                          | 2.077       | 0.043        | Signifikan |
| Sikap Etnosentrisme<br>( $X_2$ )      | 0.275                          | 2.191       | 0.033        | Signifikan |
| Perbedaan Perilaku<br>( $X_3$ )       | 0.249                          | 2.154       | 0.036        | Signifikan |
| Komunikasi Lintas<br>Budaya ( $Y_1$ ) | 0.236                          | 2.061       | 0.045        | Signifikan |
| Variabel terikat                      | Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) |             |              |            |
| R square ( $R^2$ )                    | 0.629                          |             |              |            |

**Sumber : Diolah oleh peneliti (2016)**

Hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi model untuk menjalankan hubungan struktural dari kelima variabel yang diteliti adalah sebesar 0,629 (62,9%). Hipotesis penelitian yang diuji adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan bahasa terhadap stress kerja karyawan ( $H_4$ )

2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap etnosentrisme terhadap stress kerja karyawan ( $H_5$ )
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara perbedaan perilaku terhadap stress kerja karyawan ( $H_6$ )
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi lintas budaya terhadap stress kerja karyawan ( $H_7$ )

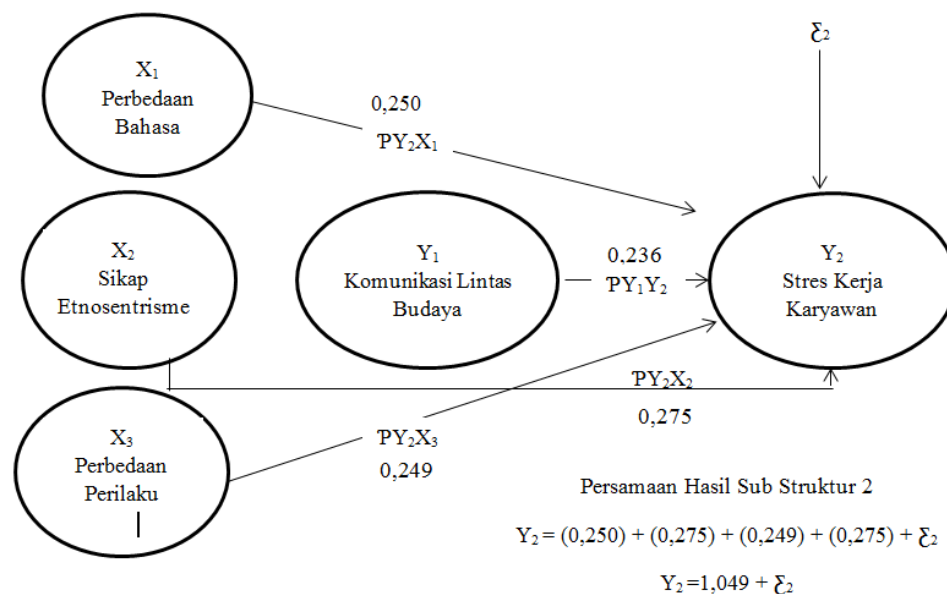
Tabel 18 menunjukkan hasil uji analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung *Cultural Barrier* yang terdiri dari Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ), dan Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ). Tabel 17 juga menunjukan hasil uji untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ). Pada tabel diatas, variabel Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,250 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,043 ( $p < 0,05$ ) maka hipotesis yang menyatakan Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) diterima dengan perngaruh langsung sebesar 25%

Selanjutnya untuk variabel Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) menunjukan nilai koefisien beta sebesar 0,275 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,033 ( $p < 0,05$ ). Maka hipotesis yang menyatakan bahwa Sikap Etnosentrisme berpengaruh signifikan terhadap variabel Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) diterima dengan perngaruh langsung sebesar 27,5%. Untuk variabel Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) menunjukan nilai koefisien beta sebesar 0,249 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,036 ( $p < 0,05$ ) maka

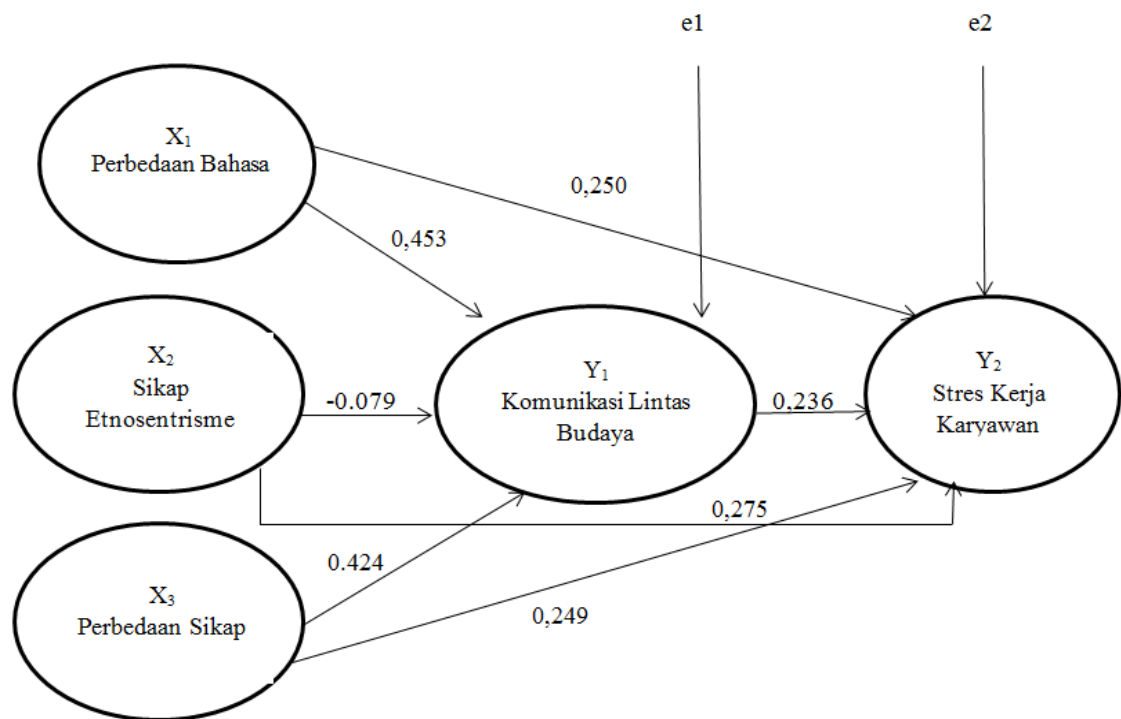


hipotesis yang menyatakan bahwa Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) diterima dengan pengaruh langsung sebesar 0,249 atau 24,9%

Untuk hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi lintas budaya terhadap stress kerja karyawan, hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,236 dengan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,045 ( $p < 0,05$ ) maka hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) diterima, dimana Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ). Berikut digambarkan model diagram jalur sub struktur 2 dan diagram jalur hubungan kausal



**Gambar 12. Diagram Jalur Sub-Struktur 2**



Sumber : Diolah oleh peneliti

Gambar 13. Diagram Jalur Hubungan Kausal

Keterangan:

X<sub>1</sub> sebagai variabel *exogenous* (bebas) Perbedaan Bahasa

X<sub>2</sub> sebagai variabel *exogenous* (bebas) Sikap Etnosentrisme

X<sub>3</sub> sebagai variabel *exogenous* (bebas) Perbedaan Perilaku

Y<sub>1</sub> sebagai variabel *endogen* (terikat) Komunikasi Lintas Budaya

Y<sub>2</sub> sebagai variabel *endogen* (terikat) Stres Kerja Karyawan

e merupakan variabel lain yang mempengaruhi diluar penelitian

## **F. Pembahasan**

### **1. Gambaran *Cultural Barrier*, Komunikasi Lintas Budaya dan Stres Kerja Karyawan di PT. Krakatau Daedong Machinery**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh *Cultural Barrier* terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan Stres Kerja ini dilakukan pada karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery dengan menyebarkan kuesioner terhadap 54 responden. Terdapat lima variable yang diteliti dalam penelitian ini yaitu Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ), Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ), Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) dan Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) dirasa menyulitkan karyawan dalam berkomunikasi dengan karyawan asing hal ini menimbulkan *lack of communication* diantara para karyawan. Sedangkan komunikasi menjadi hal yang paling penting dalam membentuk *interpersonal relationship* antar karyawan.

Perbedaan bahasa juga menjadi hambatan mereka untuk menjalankan aktifitas bisnis karena perbedaan bahasa yang ada seringkali membuat mereka mengalami *Misunderstanding* dan miskomunikasi satu sama lain. Ekspatriat Korea tidak bisa berbahasa Inggris, sama seperti karyawan Indonesia yang tidak bisa bahasa Korea. Tidak adanya bahasa bersama juga mengakibatkan sering adanya mispersepsi karena gagalnya proses transmisi informasi saat berkomunikasi. Kurangnya *language skill* atau kemampuan para karyawan dalam berbahasa asing menjadi salah satu faktor yang menyebabkan sulitnya berkomunikasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa orang Korea cenderung memiliki sikap etnosentrisme akan budaya kerja mereka. Hal ini ditunjukkan dengan bagaimana budaya Korea cenderung mendominasi pembentukan budaya kerja perusahaan. Mereka juga cenderung sulit menerima budaya kerja orang Indonesia yang sangat berbeda dengan budaya kerja mereka. Hal ini tentu sering memicu adanya konflik di dalam perusahaan. Namun hasil penelitian menemukan bahwa para karyawan local cenderung dapat mengikuti budaya kerja yang dibentuk karena lambat laun memahami dan menerima budaya kerja perusahaan yang dibentuk. *Cultural understanding* dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan untuk meminimalisir terjadinya konflik.

Perbedaan perilaku antara orang Korea dan orang Indonesia terlihat dari adanya *working behavior gap* antara kedua budaya. Orang Korea cenderung mempunyai *working behavior* yang disiplin dan keras. Jauh berbeda dengan budaya kerja orang Indonesia. Hal ini pun seringkali menjadi pemicu konflik. Dikarenakan adanya perbedaan yang membuat *crash* antara kedua budaya. Perbedaan perilaku juga terlihat dengan adanya *lifestyle habits gap* antara kedua budaya. Hal ini menyebabkan hubungan interpersonal antara karyawan local dan asing menjadi renggang.

Adanya berbagai hambatan budaya yang ada menjadikan komunikasi lintas budaya di perusahaan tidak efektif. Perbedaan bahasa dan tidak adanya bahasa bersama menjadi faktor utama mengapa aktifitas komunikasi lintas budaya di

perusahaan tidak berjalan efektif. Penggunaan bahasa inggris (*English for second language*) dirasa lebih efektif digunakan dalam berkomunikasi dengan karyawan asing. Hal ini juga terbantu dengan penggunaan bahasa nonverbal. Bahasa nonverbal *proxemics*, *kinesic* dan *paralanguange* dirasa membantu komunikasi menjadi lebih efektif.

Hasil penelitian menunjukan bahwa para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery mengalami stress kerja. Hal ini ditandai dengan adanya gejala fisik (sakit kepala, darah tinggi dan merendahnya sistem kekebalan tubuh), gejala psikologis (mudah marah, jenuh, gelisah, *moody*) dan gejala tingkah laku (susah tidur, nafsu makan berkurang, meningkatnya konsumsi rokok dan alcohol). Perbedaan bahasa, sikap etnosentrisme, perbedaan perilaku dan komunikasi lintas budaya yang tidak efektif menjadi salah satu faktor mengapa para karyawan mengalami stress kerja.

## **2. Pengaruh Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ )**

Berdasarkan Tabel 14. terlihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) terhadap variabel Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) ditunjukkan dengan nilai koefisien beta 0,453 dengan angka probabilitas sebesar 0,001. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery merasa bahwa perbedaan bahasa yang ada dalam perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap aktifitas komunikasi lintas budaya. Perbedaan bahasa yang ada menyulitkan karyawan lokal untuk berkomunikasi

dengan karyawan asing hal ini tentu akan menimbulkan *lack of communication* antar karyawan. Ditambah dengan kedua negara tidak menjadikan bahasa Inggris sebagai bahasa kedua mereka.

Hal ini juga terjadi di dalam penelitian Paltokorpi (2010) yang berjudul “*Linguistic and Cultural Barriers to Intercultural Communication in Foreign Subsidiaries*” yang dilakukan di Jepang. Dimana para ekspatriat dari *Nordic countries* memiliki bahasa utama yang bukan bahasa universal (*English*), sama seperti negara host country mereka yaitu Jepang yang juga tidak menggunakan *English* sebagai bahasa utama mereka. Dalam hal ini, *language skill* para karyawan sangat dibutuhkan. Dalam penelitian ini para karyawan setuju bahwa kemampuan karyawan dalam berbahasa asing menjadi salah satu faktor mengapa perbedaan bahasa menjadi hambatan dalam komunikasi lintas budaya.

Adanya perbedaan bahasa tentu sering menyebabkan adanya *Misunderstanding* dan miskomunikasi. Tentunya hal ini menjadi salah satu hambatan mereka dalam melakukan aktifitas bisnis. Hal ini ditunjukkan dengan sebanyak 68.50% responden setuju akan pernyataan bahwa perbedaan bahasa yang ada sering membuat mereka mengalami *misunderstanding* dan miskomunikasi. Adanya miskomunikasi dan gagalnya transmisi informasi tentu akan memicu terjadinya konflik. Namun keefektifan kegiatan komunikasi lintas budaya ini terbantu dengan adanya penggunaan bahasa non verbal yang dapat membantu mereka dalam berkomunikasi. Hal ini ditunjukkan dengan 74,10% responden menyatakan setuju akan pernyataan

bahwa penggunaan bahasa verbal kinesic (*gesture*, ekspresi wajah, kontak mata) membantu komunikasi menjadi lebih efektif.

### **3. Pengaruh Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_2$ )**

Berdasarkan tabel 14 terlihat bahwa variabel Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) yang ditunjukkan dengan nilai negative pada koefisien beta dengan angka probabilitas yang lebih dari 0,05. Sikap etnosentrisme para ekspatriat dalam membentuk budaya kerja perusahaan dirasa dapat diterima oleh karyawan lokal. Terlihat dari jawaban 83.30% responden yang menyatakan bahwa mereka cenderung mengikuti budaya kerja perusahaan yang dibentuk karena telah memahami dan menerima budaya kerja karyawan asing. Hal ini juga diungkapkan oleh salah satu ekspatriat yang penulis wawancarai.

“Mereka (karyawan lokal) cenderung bisa mengikuti budaya kerja Korea yang diterapkan, meski masih sering terjadi *missed* karena memang budaya kerja mereka sebelumnya sangat berbeda. Tapi lama lama mereka bisa mengikuti” (AJH).

Sikap etnosentrisme para ekspatriat terlihat pada budaya kerja yang terbentuk, namun untuk hal toleransi akan berbudaya dan beragama terlihat di dalam perusahaan ini. Seperti yang disampaikan oleh salah satu karyawan lokal yang penulis wawancarai.

“Semuanya harus serba cepat. Terkadang tidak ada toleransi, butuh barang A mau tidak mau harus ada saat itu juga entah bagaimana caranya. Tapi untuk masalah budaya seperti orang Indonesia tidak biasa dengan minum alkohol mereka sangat toleransi, untuk ibadah juga mereka sangat toleransi” (MM).

Dari sini terlihat bahwa sikap etnosentrisme para ekspatriat hanya ditunjukkan pada budaya dalam pekerjaan yang cenderung tidak ada toleransi akan budaya kerja orang Indonesia yang sangat berdeba dengan budaya kerja mereka, namun hal ini tidak berlaku dalam hal kebudayaan dan beragama dimana mereka bisa menerima dan menghormati budaya para karyawan lokal.

#### **4. Pengaruh Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_2$ )**

Berdasarkan tabel 14 terlihat bahwa variabel Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_2$ ) ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,424 dengan probabilitas sebesar 0,002. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan perilaku karyawan lokal dan asing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap aktifitas komunikasi lintas budaya. Budaya Korea dengan Budaya Indonesia memiliki *working habits gap* dan *lifestyle habit gap*. Hal ini ditunjukkan dengan hasil jawaban responden sebesar 40,70% sangat setuju dan 55,60% setuju bahwa orang Korea dan orang Indonesia memiliki kebiasaan kerja yang berbeda. 66,70% responden juga menyatakan setuju bahwa orang Korea dan orang Indonesia memiliki kebiasaan gaya hidup yang berbeda. Hal ini menjadi salah satu faktor pengaruh untuk komunikasi lintas budaya dimana terdapat dua budaya dan kebiasaan berbeda yang dipertemukan dalam satu



perusahaan. Adanya perbedaan perilaku atau kebiasaan juga diakui oleh salah satu karyawan local yang penulis wawancarai.

“Banyak kebiasaan *lifestyle* mereka yang berbeda dengan kebiasaan orang Indonesia, misalnya mereka lebih suka minuman ginseng atau *shikye* (minuman air beras) daripada minum teh atau kopi, mereka juga lebih suka memancing atau bermain golf daripada main futsal jadi kalau mau bikin acara kantor sering bingung karena *hobby*-nya beda. Banyak hal hal kecil seperti itu yang berbeda” (GAD)

Hal ini juga ditunjukkan oleh hasil penelitian Paltokorpi (2010) yang berjudul “*Linguistic and Cultural Barriers to Intercultural Communication in Foreign Subsidiaries*” yang dilakukan pada perusahaan multinasional Nordic countries yang berada di Jepang. Ditemukan bahwa perbedaan budaya, perbedaan perilaku dan kebiasaan sangat mempengaruhi komunikasi lintas budaya mereka. Hasil penelitian menunjukkan banyak para ekspatriat yang sulit beradaptasi dengan karyawan lokal karena sikap individual orang Jepang. Orang Jepang juga terkesan lebih serius sehingga sulit bagi para ekspatriat untuk melakukan *approach* kepada mereka. Padahal interaksi dengan karyawan lokal akan dapat membantu para ekspatriat untuk beradaptasi baik di lingkungan kerja dan diluar lingkungan kerja. Perbedaan perilaku inilah yang akhirnya menjadi salah satu *cultural barrier* dalam komunikasi lintas budaya.

Hal ini juga sejalan dengan teori penelitian Rozkwitalska (2013) yang mengatakan bahwa perbedaan perilaku menyebabkan kebiasaan dan tingkah laku mereka yang berbeda. Hal ini tentu akan berpengaruh pada hubungan interpersonal para karyawan karena banyak ditemukan ketidakcocokan diantara mereka. Untuk itu peran *cultural*

*intelligence* atau kecerdasan berbudaya sangat membantu dalam hal ini dimana para karyawan diharapkan mampu menyesuaikan dan *aware* akan adanya perbedaan yang ada.

#### **5. Pengaruh Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Berdasarkan tabel 14 terlihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) terhadap variabel Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang ditunjukkan dengan nilai koefisien beta 0,250 dengan angka probabilitas sebesar 0,043. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan bahasa yang ada memiliki pengaruh signifikan terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery. Perbedaan bahasa yang ada tentu membuat komunikasi diantara karyawan asing dan lokal menjadi tidak efektif. Seringnya mengalami *misunderstanding* dan miskomunikasi menyebabkan stress. Hal ini juga ditunjukkan dengan jawaban responden sebanyak 63,00% setuju atas pernyataan bahwa perbedaan bahasa yang ada menyulitkan mereka untuk berkomunikasi dengan karyawan asing sehingga sering menimbulkan stress yang ditandai dengan gejala stress.

Hal ini juga terjadi di dalam penelitian Ling Shi (2013) yang berjudul “*The Culture Shock and Cross-Cultural Adaptation of Chinese Expatriates in International Business Contexts*” yang dilakukan dengan mewawancarai para ekspatriat yang bekerja di China. Hasil penelitian menunjukkan terdapat delapan faktor yang menyebabkan *culture shock* para ekspatriat, salah satunya adalah adanya perbedaan bahasa. Perbedaan bahasa yang ada tentu menyebabkan mereka sulit berkomunikasi dengan karyawan lokal dan masyarakat lokal. Hal ini tentu membuat mereka sulit

beradaptasi di lingkungan kerja maupun di lingkungan masyarakat. Culture shock secara tidak langsung menjadi pemicu stress bagi para ekspatriat yang bekerja di China.

#### **6. Pengaruh Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Berdasarkan tabel 15 terlihat bahwa variabel Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,275 dengan angka probabilitas 0,033. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sikap etnosentrisme para ekspatriat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stress kerja para karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery. Budaya Korea yang cenderung mendominasi pembentukan budaya kerja perusahaan dirasa bisa diikuti oleh para karyawan local. Namun hal ini tidak terlepas dari para karyawan Indonesia yang seringkali mengalami stress kerja dikarenakan budaya perusahaan yang sangat berbeda dengan budaya kerja Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan 70,40% responden yang menyatakan setuju bahwa budaya kerja yang dibentuk perusahaan sering kali membuat stress. Hal ini juga diungkapkan oleh salah satu karyawan local yang penulis wawancarai.

“Yang paling terlihat memang di budaya kerja. Budaya Korea sangat mendominasi pembentukan budaya kerja. Awalnya kita tidak bisa mengikuti ritme budaya kerja mereka, karena benar benar berbeda dengan budaya kerja perusahaan kita sebelumnya (PT. Krakatau Engineering)” (MM)

Budaya kerja yang berbeda dengan budaya kerja sebelumnya tentu membuat para karyawan lokal mengalami *culture shock*. Hal ini tentu memicu adanya stress kerja pada karyawan. Sama halnya dengan yang terjadi pada penelitian Ling Shi yang

berjudul “*The Culture Shock and Cross-Cultural Adaptation of Chinese Expatriates in International Business Contexts*”. Penelitian ini menunjukkan banyaknya para ekspatriat dari berbagai negara yang bekerja di China mengalami culture shock. Selain kendala bahasa yang membuat mereka kesulitan dalam berkomunikasi, tapi perbedaan ideologi membuat budaya dan cara pandang mereka berbeda. Hal inilah yang sering menjadi pemicu stress para ekspatriat yang berada di China sehingga menyulitkan mereka dalam *cross-cultural adaptation*.

#### **7. Pengaruh Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Berdasarkan tabel 15 terlihat bahwa variabel Perbedaan Perilaku ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,249 dengan angka probabilitas 0,036. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan perilaku antara karyawan local dan ekspatriat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery. Hal ini juga ditunjukkan dengan 74,10% responden menyatakan setuju bahwa perbedaan perilaku dan kebiasaan antara karyawan lokal dan ekspatriat seringkali membuat mereka stress. Perbedaan ideology tentu membuat adanya perbedaan perilaku diantara mereka.

Perbedaan *working behaviour* dan *lifestyle habits* mungkin tidak selamanya memicu konflik karena perbedaan perbedaan kecil yang ada masih bisa disesuaikan. Namun bukan berarti perbedaan ini tidak memicu adanya konflik di dalam

perusahaan, seperti yang diungkapkan salah satu karyawan local yang penulis wawancarai.

“Kebiasaan mereka yang sering membuat banyak karyawan stres mungkin budaya *ppali-ppali* (cepat cepat), mereka ingin semuanya serba cepat, padahal banyak prosedur yang harus dilewati tapi mereka tidak mau mengerti. Semuanya harus cepat entah gimana caranya” (MM)

Hal ini juga ditunjukkan pada hasil penelitian Katherine Rosenbusch (2015) yang berjudul *“The Impact of Stressors During International Assignment”* menunjukkan bahwa terdapat tujuh stressor yang memberikan dampak terhadap penyesuaian budaya saat menjalani tugas internasional. Salah satu faktornya perbedaan behavior antara karyawan local dan ekspatriat yang menyulitkan mereka untuk beradaptasi baik di lingkungan kerja dan diluar lingkungan kerja.

#### **8. Pengaruh Komunikasi Lintas Budaya (Y<sub>1</sub>) terhadap Stres Kerja Karyawan (Y<sub>3</sub>)**

Berdasarkan tabel 15 terlihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Komunikasi Lintas Budaya (X<sub>1</sub>) terhadap variabel Stres Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) yang ditunjukkan dengan nilai koefisien beta 0,236 dengan angka probabilitas sebesar 0,045. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Lintas Budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stress kerja karyawan PT. Krakatau daedong Machinery. Hal ini juga ditunjukkan oleh 74,10% jawaban responden yang mengatakan setuju bahwa komunikasi lintas budaya yang tidak efektif menjadi salah satu faktor pemicu adanya stress kerja.

Segala perbedaan budaya yang ada menjadikan *cultural barrier* atau hambatan budaya menjadi faktor yang berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan. Salah satunya aktifitas komunikasi lintas budaya. Perbedaan budaya dan perbedaan sikap membuat komunikasi lintas budaya berjalan tidak efektif. Kegiatan komunikasi yang tidak berjalan efektif tentunya sering menimbulkan masalah, dan hal ini dapat memicu adanya stress kerja karyawan. Adanya perbedaan ini juga tentu membuat para ekspatriat sulit beradaptasi baik di lingkungan kerja maupun lingkungan masyarakat. Hal ini tentu menjadi salah satu faktor pemicu stress bagi mereka yang sedang melakukan tugas internasional. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Ling Shi (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Culture Shock and Cross-Cultural Adaptation of Chinese Expatriates in International Business Contexts*" juga menemukan bahwa komunikasi lintas budaya yang tidak efektif menjadikan para ekspatriat sulit dalam beradaptasi di lingkungan kerja dan diluar lingkungan kerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa ada perbedaan bahasa yang menyulitkan para karyawan dalam berkomunikasi, budaya Korea mendominasi pembentukan budaya kerja perusahaan dan ada perbedaan perilaku atau kebiasaan antara budaya Korea dan budaya Indonesia. Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa perbedaan bahasa yang ada menjadikan komunikasi lintas budaya tidak berjalan efektif. Namun hal ini terbantu dengan penggunaan bahasa nonverbal proxemics, kinesic, dan paralanguage. Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa karyawan PT. Krakatau Daedong Machinery mengalami stress kerja yang ditandai oleh gejala fisik, psikologis dan gejala tingkah laku.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ )
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sikap Etnosentrisme tidak signifikan memberikan pengaruh terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ )

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perbedaan Sikap ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ )
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perbedaan Sikap ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Lintas Budaya ( $Y_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ )

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki berbagai keterbatasan yaitu:

1. Faktor faktor yang mempengaruhi Stres Kerja Karyawan pada penelitian ini hanya terdapat empat variabel yaitu, *Cultural Barrier* yang terdiri dari Perbedaan Bahasa ( $X_1$ ), Sikap Etnosentrisme ( $X_2$ ) dan Perbedaan Sikap ( $X_3$ ). Variabel Komunikasi Lintas Budaya menjadi variabel perantara dari penelitian ini. Sedangkan masih banyak faktor faktor lain yang mempengaruhi Stress Kerja Karyawan.



2. Adanya keterbatasan penelitian karena menggunakan kuesioner dengan pertanyaan yang terbatas sehingga terkadang tidak bisa menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
3. Penelitian melibatkan subjek penelitian dalam jumlah terbatas. Sehingga hasilnya mungkin tidak bisa di generalisasikan pada kelompok atau perusahaan dengan subjek yang lebih besar.

### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Kurangnya kemampuan berbahasa asing para karyawan menjadikan kegiatan komunikasi lintas budaya tidak berjalan efektif. Diharapkan perusahaan mampu memberikan edukasi atau pembelajaran bahasa Korea atau Indonesia untuk para karyawan.
2. Diharapkan para pemimpin bisa memberikan orientasi dan toleransi terhadap karyawan lokal yang belum terbiasa dengan budaya kerja Korea yang diterapkan di perusahaan agar tidak menimbulkan *culture shock* bagi para karyawan lokal.
3. Diharapkan para karyawan dibekali dengan pengetahuan tentang kedua budaya agar tercipta *awareness* terhadap budaya karyawan asing sehingga

para karyawan dapat saling menghargai dan menghormati budaya satu sama lain.

4. Pemimpin diharapkan bisa mengambil peran dalam menjaga solidaritas antar individu atau kelompok dalam perusahaan guna membantu meningkatkan semangat kerja antar individu atau kelompok untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.
5. Kegiatan “*family gathering*” atau rekreasi bersama bisa dijadikan sarana untuk membangun hubungan relasi yang lebih baik diantara karyawan.
6. Adanya *pre-departure training* (pelatihan sebelum keberangkatan) bagi para ekspatriat bisa dilakukan sebelum para ekspatriat ditugaskan supaya mereka tidak mengalami *culture shock* yang berlebih. *Pre-departure training* adalah pelatihan untuk para ekspatriat sebelum di berangkatkan ke negara tujuan. *Dalam pre-departure training* diharapkan para ekspatriat nantinya akan siap menghadapi perbedaan budaya, bahasa, pekerjaan di negara tujuan.
7. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi II, Cetakan Kesembilan. Jakarta : Rineka Cipta.
- Browaeys Marie, 2008. *Understanding Cross-Cultural Management*. Edisi kedua. USA: Prentice Hall
- Gudykunst, William B. 2003. *Cross Cultural and Intercultural Communication*. USA : Sage Publication, Inc.
- Handoko, T.H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM
- Hariandja, M.T Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan*,
- Kusherdiana. 2011. *Pemahaman Lintas Budaya*. Bandung : Alfabeta.
- Lanang satio jati, 2015. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan Job Satisfaction Karyawan (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia)*. Malang: Universitas Brawijaya
- Lewis, Richard D. 2005. *Komunikasi Bisnis Lintas Budaya*. Diterjemahkan oleh Dedy Mulyana Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Liliweri, Alo. 2003. *Dasar – Dasar Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Matondang, M.H. 2008. *Kepemimpinan : Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.

- Munandar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Nancy J. Adler. 2007. *Communicating Across Cultural Barriers*. USA: Thomson
- Noe, Raymond A., et al. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi Keenam. Jakarta : Salemba Empat.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan : Teori dan Praktik*. Edisi keenam. Diterjemahkan oleh Dr. Ati Cahyani. Jakarta : PT. Indeks.
- Pengembangan, Pengkompesasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Prianti, Desi., dan Riani. Yuyun. 2012. *Modul Bahan Ajar Komunikasi Antar Budaya*. Malang : UBDistanceLearning.
- Rivai, Veitzhal dan Deddy Mulyadi. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P., 2013. *Organizational Behaviour*. 15<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter. M. 2010. *Manajemen*. Edisi kesepuluh/Jilid 2. Prentice Hall.
- Sarwono, Jonathan. 2012. *Path Analysis*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Siagian, S.P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri., dan Sofian. Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Subiyanto, Ibnu. 2010. *Modul Pembelajaran "Metode Penelitian"*. Jakarta: Universitas Gunadarma
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Grafindo

**Jurnal:**

Anne-Wil Harzing Alan J. Feely, (2008), "*The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships*", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 15 Iss 1 pp. 49 – 61 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13527600810848827>

Arup Varma Shaun Pichler Pawan Budhwar Shannon Kupferer, (2012), "*Expatriate-local interactions: an investigation in China*", Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 Iss 7 pp. 753 – 768 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/02683941211259557>

Katherine Rosenbusch Leonard J. Cerny II David R. Earnest , (2015), "*The impact of stressors during international assignments*", Cross Cultural Management, Vol. 22 Iss 3 pp. 405 – 430 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CCM-09-2013-0134>

Ling Shi & Lei Wang. 2013. *The Culture Shock and Cross-Cultural Adaptation of Chinese Expatriates in International Business Contexts*. Canadian Center of Science and Education <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n1p23>

Vesa Peltokorpi. 2010. *Linguistic and cultural barriers to intercultural communication in foreign subsidiaries*. Japan: Japan Advanced Institute of Science and Technology

Hamzaoui Hafida. 2015. *Exploring cultural barriers in EFL Arab learners writing*. Turkey: Science Direct.

Christoper Plum. 2004. *Cultural Intelligence*. U.S: Harvard Business Review.

Rozkwitalska Małgorzata. 2013. *Effective Cross-cultural Relationships in Multinational Corporations. Foreign Subsidiaries' Viewpoint*. Poland: 3rd Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStraetgy 2013)